

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу
Укоопспілки «Полтавський університет
економіки і торгівлі»

18 квітня 2019 року № 88-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Навчально-науковий інститут бізнесу та сучасних технологій
Форма навчання денна

Кафедра міжнародної економіки та міжнародних економічних відносин

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____ Л. С. Франко

«_____» _____ 2020 р.

ДИПЛОМНА МАГІСТЕРСЬКА РОБОТА

на тему:

«Масштаби та основні напрями діяльності ТНК»
(на матеріалах компанії «Nike, Inc.»)

зі спеціальності 292 Міжнародні економічні відносини
освітня програма «Міжнародні економічні відносини»
за другим (магістерським) рівнем вищої освіти

Виконавець роботи: Князькін Вадим Андрійович

Підпис _____

Дата «__» _____ 2020 р.

Науковий керівник: Туль Світлана Іванівна, к. е. н., доцент

Підпис _____

Дата «__» _____ 2020 р.

Рецензент Заяць Вячеслав Миколайович

Полтава 2020

ЗМІСТ

Вступ.....	3
Розділ 1. Транснаціональні корпорації у системі міжнародних економічних відносин.....	7
1.1. Сутнісна характеристика сучасних транснаціональних корпорацій	7
1.2. Масштаби діяльності транснаціональних корпорацій	14
1.3. Основні напрями економічної діяльності транснаціональних корпорацій.....	25
Висновки до розділу 1	33
Розділ 2. Аналіз масштабів та напрямів міжнародної діяльності компанії «Nike, Inc.»	36
2.1. Ринковий сегмент компанії «Nike, Inc.»: оцінка сучасного стану та змін в динаміці	36
2.2. Фінансово-господарська діяльність компанії «Nike, Inc.» як фактор ефективності її операції.....	45
2.3. Інвестиційна привабливість та інноваційний потенціал «Nike, Inc.» та їх роль у збільшенні масштабів та напрямків діяльності корпорації	53
Висновки до розділу 2	62
Розділ 3. Оптимізація масштабів та напрямів міжнародної діяльності компанії «Nike, Inc.»	65
3.1. Стратегія ринкового позиціонування і можливості реалізації перспективи розвитку «Nike, Inc.».....	65
3.2. Інноваційна стратегія компанії «Nike, Inc.» у виробництві товарів для спорту	71
3.3. Диверсифікації напрямів діяльності компанії «Nike, Inc.» в умовах сучасного бізнесу	79
Висновки до розділу 3	88
Висновки та пропозиції	91
Список використаних джерел	98
Додатки	110

ВСТУП

Актуальність теми дослідження обумовлена тим, що транснаціональні корпорації (ТНК) є найважливішими суб'єктами міжнародних економічних відносин. Глобалізація призвела до формування світового ринку товарів і послуг та глибоких змін у поведінці споживачів. Поява глобальних продуктів, постачальників і клієнтів, стрімка інформатизація мають значний вплив на організацію діяльності ТНК. Масштаби діяльності ТНК є всеохоплюючими, а їх роль у розвитку світової економіки – значуща, оскільки ці суб'єкти господарювання є основними експортерами товарів, послуг та капіталу, їм належить значна кількість патентів, ліцензій і ноу-хау. ТНК є ключовими роботодавцями, створюючи робочі місця в розвинутих країнах та тих, що розвиваються. Саме тому дослідження масштабів діяльності міжнародних компаній та особливостей їх транснаціоналізації є актуальним нині.

Значний вклад у дослідження діяльності ТНК зробили наступні вчені: Булкот О. [2], Величко К. [12], Гончаренко В. [13], Давидова І. [12], Дейнека Т. [3, 13], Іохін В. [4], Кентон У. [43], Комелягіна С. [8], Михайлішин Л. [10], Орехова Т. [1], Печенка О. [12], Поручник А. [1], Рогач О. [1], Раджабова П. [11], Рахман С. [29], Столярчук Я. [1], Тарвер Е. [78, 79], Томпсон К. [87], Туль С. [3], Фердаусі С. [29], Філіпенко А. [1], Шкурупій О. [13] та інші. Актуальність теми обумовила постановку мети і завдань, а також визначила об'єкт і предмет дослідження.

Метою дослідження є визначення особливостей транснаціоналізації діяльності компаній та оцінка масштабів їх бізнес-операцій на світовому та регіональних ринках. Поставлена мета обумовила необхідність вирішення ряду взаємозалежних завдань:

- визначити сутнісну характеристику сучасних транснаціональних корпорацій;

- дослідити масштаби діяльності транснаціональних корпорацій;
- виявити основні напрями економічної діяльності транснаціональних корпорацій;
- дослідити ринковий сегмент компанії «Nike, Inc.»;
- провести аналіз фінансово-господарської діяльності компанії «Nike, Inc.»;
- проаналізувати інвестиційну привабливість та інноваційний потенціал компанії «Nike, Inc.»;
- охарактеризувати стратегію ринкового позиціонування і визначити перспективи розвитку «Nike, Inc.»;
- оцінити ефективність інноваційної стратегії компанії «Nike, Inc.» у виробництві товарів для спорту;
- визначити можливі шляхи диверсифікації напрямів діяльності компанії «Nike, Inc.» в умовах сучасного бізнесу.

Об’єктом дослідження є масштаби діяльності американської корпорації «Nike, Inc.» на світовому ринку.

Предметом дослідження є напрями міжнародної діяльності сучасної компанії в умовах глобалізації.

Методи дослідження. В процесі дослідження було використано наступні методи: метод систематизації – для групування видів і ознак ТНК; порівняльний аналіз – для порівняння ключових показників діяльності провідних ТНК; структурний аналіз – для дослідження діяльності «Nike, Inc.» на світовому ринку спортивних товарів; графічний метод – для оцінки рентабельності власного капіталу, а також аналізу динаміки цін на акції компанії «Nike, Inc.»; SWOT-аналіз; PEST-аналіз; інструмент стратегічного аналізу та планування діяльності «Nike, Inc.» на основі використання матриці BCG тощо.

Інформаційну базу досліджень склали офіційні рейтинги («CEOWORLD», «Fortune 500», «Global 500», «Apparel 50-2020»), бази даних

міжнародних організацій, щорічні звіти компанії «Nike, Inc.», монографічна література, статті зарубіжних та вітчизняних науковців, електронні ресурси мережі Інтернет.

Впровадження результатів дослідження. *Практична значущість дослідження* підтверджується Довідкою про впровадження та використання результатів дипломної магістерської роботи Полтавським казенним експериментальним протезно-ортопедичним підприємством. Впровадження стосуються: 1) розширення асортименту взуття та розробка нових видів продукції для інваспорту на основі використання сучасних технологій; 2) підвищення рівня конкурентоспроможності підприємства на вітчизняному ринку за рахунок розробки та впровадження інноваційних проектів у сфері ортезування, протезування шляхом інтеграції новітніх технологій у виробничий процес підприємства.

Значущість дослідження для навчального процесу підтверджується Довідкою про рекомендацію до впровадження та використання результатів дипломної магістерської роботи в освітньому процесі Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» і полягає в наступному: 1) при викладанні дисципліни «Міжнародний маркетинг» у темі «Стратегії сегментації та позиціонування в міжнародному маркетингу» включити бізнес-кейс «Стратегія ринкового позиціонування і можливості реалізації перспективи розвитку «Nike, Inc.», і використати відповідну інформацію при розробці методичного забезпечення навчальних завдань для практичних занять; 2) при викладанні дисципліни «Міжнародний бізнес» використовувати мультимедійну презентацію за темою «Масштаби та основні напрями діяльності ТНК».

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Виконання дипломної магістерської роботи пов'язане з планом наукових досліджень Вищого навчального закладу Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі» за темою «Сучасні процеси глобалізації: рушійні сили, мегатренди, суперечності» (0113U006220). Внесок автора полягає у

визначенні особливостей транснаціоналізації діяльності компаній та оцінці масштабів їх бізнес-операцій на світовому та регіональних ринках.

Апробація результатів магістерської роботи. Основні положення і отримані результати досліджень оприлюднені на: 1) XLIII Міжнародній науковій студентській конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік «Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті» (м. Полтава, 07–08 квітня 2020 р.); 2) II Міжнародній науково-практичній конференції «Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю» (м. Полтава, 23 квітня 2020 р.).

Публікації: 1) Князькін В. А. Ринковий сегмент транснаціональної корпорації «Nike, Inc.»: оцінка сучасного стану та змін у динаміці / В. А. Князькін // Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : тези доповідей XLIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік (м. Полтава, 07–08 квітня 2020 р.) : у 2 ч., ч. 1. – Полтава : ПУЕТ, 2020. – С. 224-226. 2) Князькін В. А. Аналіз масштабів та напрямів міжнародної діяльності компанії «Nike, Inc.» / В. А. Князькін. // Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю : матеріали II Міжнар. наук. – практ. конф., присвяченої 100-річчю Полтавської державної аграрної академії (м. Полтава, 23 квітня 2020 р.) / за ред. Плаксієнка В. Я., Пилипенко К. А. – Полтава : Видавництво ПП «Астроя», 2020. – С. 98-100.

РОЗДІЛ 1

ТРАНСНАЦІОНАЛЬНІ КОРПОРАЦІЇ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ ЕКОНОМІЧНИХ ВІДНОСИН

1.1. Сутнісна характеристика сучасних транснаціональних корпорацій

Нині однією з найбільш важливих тенденцій розвитку світової економіки є поширення таких процесів, як інтеграція, глобалізація, інформатизація. Їх невід'ємною частиною є створення та подальший розвиток транснаціональних корпорацій (ТНК). Саме наявність таких великих корпорацій на міжнародному ринку визначає ступінь залучення країн у світову економіку, тобто їх інтегрованість у структуру світового господарства. Завдяки глобалізації та транснаціоналізації відбувається становлення єдиного глобального ринку товарів і послуг, робочої сили і капіталу [8, 35].

ТНК стали провідним елементом розвитку світової економіки і міжнародних економічних відносин, вони є найважливішими суб'єктами міжнародної економіки. Швидкий розвиток таких суб'єктів господарювання сприяє поглибленню міжнародного поділу праці. Вони безпосередньо впливають на трансформацію міжнародного бізнесу, глобальну конкуренцію на міжнародних ринках, а також розвиток економіки різних країн світу.

ТНК є продуктом міжнародних економічних відносин, і в той же час являють собою один з найпотужніших механізмів впливу на них, формуючи абсолютно нові економічні відносини та змінюючи вже сформовані форми відносин [8].

ТНК являє собою міжнародну компанію, в рамках якої об'єднуються численні компанії однієї або декількох галузей світового господарства, що

розташовані в різних країнах. ТНК контролюють процес виробництва товарів та надання послуг як в країні-базування, так і за її межами. Вони мають величезну кількість філій і дочірніх компаній. У більшості країн світу такі компанії займають провідне місце у виробництві товарів та наданні послуг [8, 49].

Багатонаціональні корпорації (БНК) – це компанії, капітал і сфера діяльності яких носять міжнародний характер. У даному випадку мова йде про об'єднання капіталів компаній, що представляють дві та/або більше країн, з метою здійснення зовнішньоекономічної діяльності [4, 50].

Цей поділ є досить умовним, оскільки для характеристики міжнародної корпорації ключове значення має глобальний характер її діяльності, інвестування й отримання прибутку. Крім того, більшість сучасних міжнародних корпорацій представляє певний національний, а не багатонаціональний капітал. Тому найчастіше цю відміну між ТНК і БНК не враховують, а всі міжнародні корпорації називають транснаціональними [14].

Отже, ТНК – це компанія, яка має господарські одиниці у двох чи більше країнах незалежно від їх юридичного статусу та сфери діяльності; оперує у рамках системи прийняття рішень, що дозволяє проводити узгоджену політику та здійснювати загальну стратегію через єдиний керівний центр; в якій окремі одиниці пов'язані через власність або в інший спосіб так, що одна або декілька з них можуть мати значний вплив на діяльність інших, зокрема розподіляти знання, ресурси і відповідальність з іншими [14, 51].

Як правило, офіси і штаб-квартири ТНК розташовані в розвинених країнах. Найчастіше у них є заводи у країнах, що розвиваються, щоб використовувати переваги більш дешевої робочої сили та наявних природних ресурсів цих країн. Діяльність ТНК має як переваги, так і недоліки для приймаючих країн. Основними перевагами наявності ТНК в країні є: створення робочих місць; диверсифікація секторів економіки; поліпшення освіти і навичок місцевого населення; інвестиції в інфраструктуру; сприяння

освоєнню та видобуванню природних ресурсів; поширення інновацій та нових технологій.

До недоліків діяльності ТНК у приймаючих країнах відносять: надмірну експлуатації природних ресурсів; забруднення навколишнього середовища приймаючих країн; вивіз капіталу у країну-базування; створення конкуренції на національних ринках за рахунок виробництва більш конкурентоспроможних товарів [32, 47, 89].

Транснаціональні корпорації входять в число найбільших економічних інститутів світу. Деякі експерти припускають, що 300 найбільших ТНК володіють або контролюють не менше чверті всіх світових виробничих активів. Це демонструє величезні масштаби і вплив ТНК у світовій торгівлі. Деякі ТНК можуть впливати на країни, що розвиваються безпосередньо: заручаються підтримкою урядів для просування або захисту своїх інтересів, співпрацюють з урядовцями, залученими в розробку економічної політики; фінансують політичні партії. У сукупності, ТНК є найпотужнішою економічною силою в світі, але жодна міжурядова організація не відповідає за регулювання її поведінки. Окрім визначення, переваг та недоліків ТНК, необхідно розглянути основні ознаки ТНК (рис. 1.1).

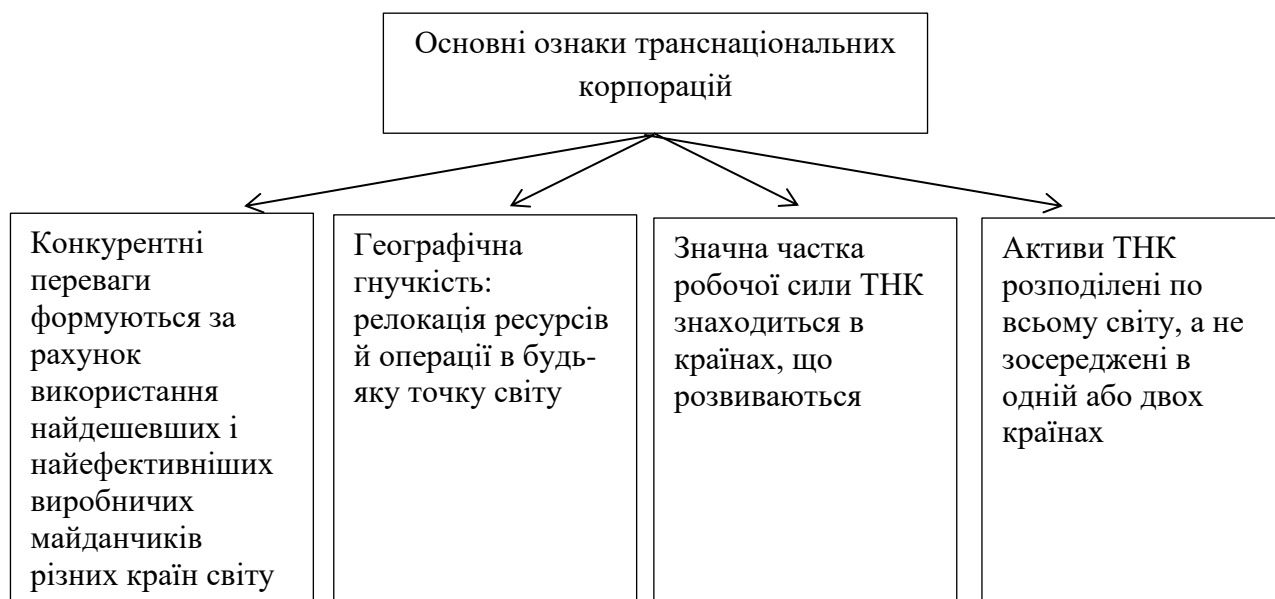


Рисунок 1.1 – Основні ознаки транснаціональних корпорацій

Джерело: складено автором на основі [87, 25].

Макроструктура ТНК визначає характер відносин між її структурними елементами: головною компанією та підпорядкованими їй дочірніми компаніями. Як правило, у центрі ТНК знаходиться материнська компанія, яка здійснює централізоване планування, управління та контроль за діяльністю інших підрозділів ТНК. Закордонні підрозділи ТНК можуть бути 3 видів:

- дочірня компанія;
- асоційована компанія;
- філіал [9].

Розглянемо визначення кожного з підрозділів транснаціональних корпорацій.

Дочірня компанія – це акціонерна компанія у приймаючій країні, більше половини акцій якої перебуває у власності корпорації, яка має право призначати або усувати більшість членів адміністративних, управлінських або наглядових органів. Таким чином, дочірня компанія повністю контролюється материнською компанією [9, 52].

Асоційована компанія – це акціонерне підприємство у приймаючій країні, у якому від 10 до 50 % акцій належить іноземному інвестору. При цьому материнська компанія отримує лише частковий контроль за діяльністю асоційованої фірми у межах частки капіталу, що їй належить [9, 91].

Філіал – це неакціонерне підприємство, що повністю або частково перебуває у власності інвестора, при цьому може набувати таких форм:

- 1) постійне представництво іноземного інвестора у певній країні;
- 2) неакціонерне спільне підприємство, сформоване іноземним інвестором і третіми сторонами;
- 3) земельні ділянки та/або нерухоме майно, що прямо належить іноземному резиденту [9, 82].

Важливим питанням дослідження особливостей діяльності ТНК є їх класифікація (рис. 1.2).



Рисунок 1.2 – Класифікація транснаціональних корпорацій

Джерело: складено автором на основі [3, 5].

ТНК використовують різні форми внутрішньої організації, кожна з яких характеризується просторовим розташуванням. Відповідно до внутрішньої організації виробничої мережі ТНК поділяють на три типи [84]. Перший тип ТНК включає однакову лінійку товарів або послуг від кожного об'єкта в декількох місцях, і його називають горизонтально інтегрованим. Другий тип ТНК, вертикально інтегрований, передбачає виробництво товарів одними дочірніми компаніями, товари яких слугують комплектуючими для інших підрозділів, розташованих за межами країни. Третій – це багатонаціональна корпорація, яка об'єднує низку відносно незалежних компаній-партнерів і функціонує як єдина мережа [29].

Горизонтальна інтеграція – це злиття двох або більше компаній, що займають однакові рівні в ланцюжку виробничих поставок. Проте вони можуть бути в одній або різних галузях. Цей процес також відомий як бічна інтеграція і є протилежністю вертикальної інтеграції, коли компанії, що знаходяться на різних етапах виробничого ланцюжка поставок, об'єднуються [78, 79]. Одним з найбільш яскравих прикладів горизонтальної інтеграції стало придбання

«Facebook» компанії «Instagram» за 1 млрд дол. США. Компанії «Facebook» і «Instagram» працювали в одній і тій же галузі (соціальні мережі) і мали однакові етапи виробництва в своїх службах обміну фотографіями. Компанія «Facebook» прагнула зміцнити свої позиції в сфері соціального обміну і розглядала придбання «Instagram» як можливість збільшити свою частку на ринку, знизити конкуренцію і отримати доступ до нової аудиторії. Компанія «Facebook» досягла поставленої мети завдяки придбання «Instagram», яка тепер належить «Facebook», але як і раніше функціонує незалежно як окрема платформа соціальних мереж [78].

Вертикальна інтеграція – це стратегія, при якій компанія володіє або контролює своїх постачальників, дистриб'юторів або торгові точки для контролю над створенням доданої вартості або ланцюжком поставок. Вертикальна інтеграція є вигідною для ТНК, оскільки дозволяє їм контролювати процес, знижувати витрати і підвищувати ефективність. Проте вертикальна інтеграція має свої недоліки, в тому числі значні обсяги необхідних капіталовкладень [43, 73]. «Netflix» є яскравим прикладом вертикальної інтеграції, коли компанія починала як компанія з прокату DVD, що постачає кіно і телеконтент. Виконавче керівництво компанії усвідомило, що може отримати більший дохід, перейшовши на створення оригінального контенту. Нині «Netflix» використовує власну модель просування оригінального контенту разом з фільмами великих кіностудій [43].

Мережеві ТНК функціонують як єдина мережа рівноправних і незалежних компаній-партнерів у різних країнах і мають гібридну структуру управління. Формування мережевих ТНК відбувається за низки обставин: за потреби організаційної гнучкості; необхідності зниження ризиків, пов'язаних з політичною або економічною нестабільністю на ринках приймаючих країн; з метою налагодження процесу управління мультикультурним персоналом. Зростання технологічної складності та розвиток інформаційно-комунікаційних технологій впливають на поширення мережевих бізнес-структур у світовій економіці.

У сучасному світовому господарстві ТНК займають ключові позиції. Вони контролюють приблизно 2/3 світової торгівлі. Крім того, 40 % цієї торгівлі здійснюється всередині мережі ТНК. Це означає, що торгівля здійснюється не за ринковими цінами, а за трансфертними. Трансферні ціни формуються під впливом довгострокової політики материнської корпорації, а не під тиском ринку. Половина світового промислового виробництва припадає на ТНК. Наприклад, компанії «Ford Motor Company», «Toyota Motor Corporation», «BMW», «Volkswagen AG» є ТНК і відіграють ключову роль в індустрії машинобудування. Такі компанії як «Nike, Inc.», «Gucci», «Adidas», «Louis Vuitton» впливають на розвиток легкої промисловості.

Одна з найголовніших ролей ТНК у розвитку світової економіки – це працевлаштування населення світу. Майже кожний десятий працівник є співробітником транснаціонального бізнесу. Інша ключова роль ТНК – це інноваційна діяльність. Нині ТНК належить значна кількість зареєстрованих патентів, ліцензій і ноу-хау у світі [11]. В даний час всі найбільші ТНК розташовані в економічних центрах планети – США, ЄС, Японії, Китаї. В останні роки вони активно розвивають свою діяльність на ринку нових індустріальних країн. Проблеми формування транснаціональних корпорацій і впливу на національну і світову економіку є одними з найбільш значущих в умовах інтенсифікації світогосподарських зв'язків [11, 22].

Отже, можна зробити висновок, що нині виокремлюють два типи міжнародних корпорацій, а саме: транснаціональні корпорації (ТНК) та багатонаціональні корпорації (БНК). Різниця між цими поняттями полягає в тому, що в транснаціональних корпораціях капітал головної компанії належить одній країні, а в багатонаціональних корпораціях – двом і більше країн.

Діяльність ТНК має як переваги, так і недоліки для приймаючих країн. Основними перевагами наявності ТНК в країні є: створення робочих місць; диверсифікація секторів економіки; поліпшення освіти і навичок місцевого населення; інвестиції в інфраструктуру; сприяння освоєнню та видобуванню природних ресурсів; поширення інновацій та нових технологій. До недоліків

діяльності ТНК у приймаючих країнах відносять: надмірну експлуатації природних ресурсів; забруднення навколишнього середовища приймаючих країн; вивіз капіталу у країну-базування; створення конкуренції на національних ринках за рахунок виробництва більш конкурентоспроможних товарів.

Щодо макроструктури транснаціональних корпорацій, то у центрі ТНК знаходиться головна компанія, яка виконує централізоване планування, управління та контроль за діяльністю інших підрозділів. Також підрозділи можуть бути трьох видів, а саме: дочірнє підприємство, асоційована компанія та філіал.

Класифікувати транснаціональні корпорації можна як горизонтально інтегровані ТНК, вертикально інтегровані ТНК і мережеві ТНК. Горизонтально інтегровані ТНК управляють підрозділами, розташованими в різних країнах, що виробляють однакові або подібні товари. Вертикально інтегровані ТНК керують підрозділами в певній країні, які виробляють товари, що постачаються в їх підрозділи в інших країнах. Мережеві ТНК функціонують як єдина мережа рівноправних і незалежних компаній-партнерів у різних країнах і мають гібридну структуру управління.

ТНК відіграють досить значну роль у світовому господарстві. Нині ТНК належить значна кількість зареєстрованих патентів, ліцензій і ноу-хау у світі, вони створюють нові робочі місця і є найкращими працедавцями. У даний час всі найбільші ТНК розташовані в економічних центрах планети – США, ЄС, Японії, Китаї.

1.2. Масштаби діяльності транснаціональних корпорацій

Розвиток масштабів діяльності ТНК став найбільш характерною рисою функціонування сучасної світової економічної системи. Незалежно від галузі функціонування, виду діяльності, сфери бізнесу чи країни походження

товари, послуги, капітал сучасних ТНК присутні в кожній країні світу. Поряд зі створенням традиційних благ ці компанії формують блага, які в подальшому впливають на виникнення окремих сегментів суспільного споживання. Наприклад, корпорація «Apple» фактично створила споживачів ПК та смартфонів, компанія «Ford Motor», випустивши знамениту модель «Т», створила ринок доступного особистого транспорту, а розвиток компанії «Facebook» взагалі вплинув на формування окремої сфери комунікації людства [10].

Розглянемо 10 найкращих компаній світу за ринковою вартістю за 2019 рік за даними журналу «CEOWORLD» (табл. 1.1).

Таблиця 1.1 – Топ-10 компаній світу за ринковою капіталізацією у 2019 р. за даними журналу «CEOWORLD»

Рейтинг	Компанія	Ринкова капіталізація, млрд дол. США	Активи, млрд дол. США	Продажі, млрд дол. США	Країна
1	Apple	961,3	373,7	261,7	США
2	Microsoft	946,5	258,9	118,2	США
3	Amazon	916,1	162,6	232,9	США
4	Alphabet	863,2	232,8	137,0	США
5	Berkshire Hathaway	516,4	707,8	247,8	США
6	Facebook	512,0	97,3	55,8	США
7	Alibaba	480,8	133,7	51,9	Китай
8	Tencent Holdings	472,1	105,4	47,2	Китай
9	JPMorgan Chase	368,5	2737,2	132,9	США
10	Johnson&Johnson	366,2	153,0	81,6	США

Джерело: складено автором на основі [86].

За даними цього рейтингу компанія «Apple» визнана найкращою компанією з ринковою вартістю у 961,3 млрд дол. США, що на 1,5% більше від компанії «Microsoft» яка посідає другий рядок рейтингу з 946,5 млрд дол. США, та майже на 5% відсотків більше від «Amazon», що знаходиться на третьому місці з 916,1 млрд дол. США.

За кількістю активів серед десяти кращих компаній світу лідирує компанія «JPMorgan Chase» (США) з 2737,2 млрд дол. США, але серед усього топу лідером є «ICBC» (Китай) з 4034, 5 млрд дол. США, що на 47,5% більше від «JPMorgan Chase» (США).

За продажами серед десяти кращих компаній світу лідирує компанія «Apple» (США) з обсягом продажів у 261,7 млрд дол. США та «Berkshire Hathaway» (США) з 247,8 млрд дол. США. Проте серед 100 компаній лідером є «Walmart» (США) з обсягом продажів у 514,4 млрд дол. США, що аж на 107,5% більше від «Berkshire Hathaway» (США).

Крім того, згідно даних таблиці, ми можемо бачити, що перші шість позицій належать компаніям із США, сьому та восьму сходинку посідають компанії з Китаю, а дев'яте та десяте місце також за США.

За даними журналу «CEOWORLD» 100 найкращих компаній світу представляють 20 країн, а саме: США з 54 компаніями; Китай з 12 компаніями; Великобританія з 5 компаніями; Швейцарія, Нідерланди та Франція по 3 компанії; Японія, Ірландія, Індія, Гонконг, Німеччина і Канада по 2 компанії; Данія, Бельгія, Австралія, Тайвань, Іспанія, Південна Корея, Південна Африка та Саудівська Аравія по 1 компанії.

Серед всіх названих країн значним домінуванням відзначаються саме американські ТНК. Тому необхідно розглянути американський рейтинг «Fortune 500» (табл. 1.2). У рейтинг «Fortune 500» входять компанії, які зареєстровані в США, функціонують у США, та подають фінансову звітність в державне агентство [46].

Таблиця 1.2 – Топ-5 американських компаній згідно рейтингу «Fortune 500» за обсягом доходу у 2019 р.

Рейтинг	Компанія	Дохід, млрд дол. США	Динаміка доходу, %	Прибуток, млрд дол. США	Динаміка прибутку, %	Активи, млрд дол. США	Кількість працівників, осіб
1	Walmart	514,405	2,8	6,670	-32,4	219,295	2200000
2	Exxon Mobil	290,212	18,8	20,840	5,7	346,196	71000
3	Apple	265,595	15,9	59,531	23,1	365,725	132000
4	Berkshire Hathaway	247,837	2,4	4,021	-91,1	707,794	389000
5	Amazon	232,887	30,9	10,073	232,1	162,648	647500
90	Nike, Inc.	36,397	6,0	1,933	-54,4	22,536	73100

Джерело: складено автором на основі [31].

За даними цього рейтингу компанія «Walmart» визнана найкращою

компанією з доходом у 514,405 млрд дол. США, що на 77,2% більше від компанії «Exxon Mobil», яка посідає другий рядок рейтингу з 290,312 млрд дол. США, та майже на 93,7 % відсотків більше від «Apple», що знаходиться на третьому місці з 365,595 млрд дол. США. За прибутком, як серед п'яти так і серед п'ятиста кращих компаній світу лідирує компанія «Apple» з 59,531 млрд дол. США, що на 83,3 % більше обсягу отриманого прибутку компанії «JPMorgan Chase» (32,474 млрд дол. США). За активами серед п'ятиста кращих компаній світу лідирують компанія «Fannie Mae», сума активів становила 3418,318 млрд дол. США та компанія «JPMorgan Chase», сума активів – 2622,532 млрд дол. США. За кількістю працівників як серед п'яти так і серед п'ятиста кращих компаній світу найвище місце у рейтингу займають компанія «Walmart» (2,2 млн осіб) та компанія «Amazon» (647,5 тис. осіб). Компанія «Nike, Inc.» посідає дев'яносту сходинку в рейтингу з п'ятиста найкращих американських компаній за обсягом доходу у 2019 р.

Крім того, слід проаналізувати діяльність 10 найкращих компаній за рейтингом «Global 500» та проаналізувати їх діяльність за секторами (табл. 1.3). «Global 500» – це щорічний рейтинг найбільших 500 корпорацій у всьому світі за показниками загального доходу.

Таблиця 1.3 – Топ-10 компаній згідно рейтингу «Global 500» за обсягом доходу у 2019 р.

Рейтинг	Компанія	Дохід, млрд дол. США	Кількість працівників, осіб	Сектор
1	Walmart	514,405	2200000	Роздрібна торгівля
2	Sinopec Group	414,649	619151	Енергетика
3	Royal Dutch Shell	396,556	81000	Енергетика
4	China National Petroleum	392,976	1382401	Енергетика
5	State Grid	387,056	917717	Енергетика
6	Saudi Aramco	355,905	76418	Енергетика
7	BP	303,738	73000	Енергетика
8	Exxon Mobil	290,212	71000	Енергетика
9	Volkswagen	278,341	664496	Автомобілебудування
10	Toyota Motor	272,612	370870	Автомобілебудування
341	Nike, Inc.	36,397	73100	Легка промисловість

Джерело: складено автором на основі [33].

Отже, згідно з рейтингу найкращих світових компаній за рівнем доходу перше місце займає американська компанія «Walmart» з доходом у 514,405 млрд дол. США у секторі роздрібної торгівлі. З другого по восьме місце займають компанії з сектору енергетики. Лідером серед них виступає китайська компанія «Sinopec Group» з доходом у 414,649 млрд дол. США. У першу десятку були включені компанії з автомобільного сектору, а саме німецька компанія «Volkswagen» з доходом у 278,341 млрд дол. США та японська компанія «Toyota Motor» з доходом у 272,612 млрд дол. США. Компанія «Nike, Inc.» займає аж триста сорок перше місце в рейтингу 500 найкращих світових компаній за обсягом доходу у 2019 р.

Крім того, з метою більш детального аналізу слід розглянути компанії з цього ж самого рейтингу але за рівнем прибутку (табл. 1.4).

Таблиця 1.4 – Топ-10 компаній згідно рейтингу «Global 500» за обсягом отриманого прибутку у 2019 р.

Рейтинг	Компанія	Прибуток, млрд дол. США	Кількість працівників, осіб	Сектор
1	Saudi Aramco	110,974	76418	Енергетика
2	Apple	59,531	132000	Інформаційні технології
3	Industrial & Commercial Bank of China	45,002	449296	Фінанси
4	Samsung Electronics	39,895	309630	Інформаційні технології
5	China Construction Bank	38,498	366630	Фінанси
6	JPMorgan Chase	32,474	256105	Фінанси
7	Alphabet	30,736	97771	Інформаційні технології
8	Agricultural Bank of China	30,656	477526	Фінанси
9	Bank of America Corp.	28,147	204489	Фінанси
10	Bank of China	27,225	310119	Фінанси
282	Nike, Inc.	1,933	73100	Легка промисловість

Джерело: складено автором на основі [34].

Отже, згідно з рейтингу найкращих світових компаній за рівнем прибутку перше місце займає компанія з Саудівської Аравії, а саме «Saudi Aramco» з прибутком у 110,974 млрд дол. США, яка представляє енергетичний сектор. У цьому рейтингу розмістилися три компанії з сектору технологій, а саме лідером серед них є американська компанія «Apple» з прибутком у 59,531 млрд дол. США. У рейтинг «Global 500» за обсягом отриманого прибутку у 2019 р. включені шість компаній з сектору фінансів. Лідируючі позиції серед них займає китайська компанія «Industrial & Commercial Bank of China» з прибутком у 45,002 млрд дол. США. Компанія «Nike, Inc.» займає двісті вісімдесят друге місце в рейтингу п'ятисот найкращих світових компаній за обсягом прибутку в 2019 р.

Якщо порівнювати дві останні таблиці (табл. 1.3 і табл. 1.4) за кількістю співробітників у певній галузі, то безумовним лідером є сектор енергетики, в якому розмістилися сім компаній, а саме «Sinopec Group», «Royal Dutch Shell», «China National Petroleum», «State Grid, Saudi Aramco», «BP» та «Exxon Mobil» з сумарною кількістю співробітників у 3220687 осіб. Далі розмістився сектор роздрібної торгівлі, а це лише одна компанія з цих двох таблиць, і це «Walmart» (2,2 млн осіб). На третій сходинці розмістився сектор фінансів, який представляють шість компаній, а саме «Industrial & Commercial Bank of China», «China Construction Bank», «JPMorgan Chase», «Agricultural Bank of China», «Bank of America Corp.» та «Bank of China» з сумарною кількістю працівників у 2,06 млн осіб. На четвертому місці розташувався автомобільний сектор, який представляють дві компанії, а саме «Volkswagen» і «Toyota Motor» з сумарною кількістю співробітників у 1,03 млн осіб. На останній позиції серед цих секторів розмістився сектор інформаційних технологій, який представляють три компанії, а саме «Apple», «Samsung Electronics» і «Alphabet» з сумарною кількістю співробітників у 539,4 тис. осіб.

У 2020 р. найдорожчими брендами одягу та аксесуарів за звітом «Apparel 50-2020» від консалтингової фірми «Brand Finance» визнано «Nike»,

«Gucci», «Adidas», «Louis Vuitton», «Cartier», «Zara», «H&M», «Chanel», «Uniqlo», «Hermes» (табл. 1.5).

Таблиця 1.5 – Топ-10 найдорожчих брендів одягу та аксесуарів за звітом «Apparel 50-2020» консалтингової фірми «Brand Finance» у 2020 р.

Ранг	Компанія	Вартість бренду, млрд дол. США		Динаміка, %
		2020 р.	2019 р.	
1	Nike	34,792	32,421	7,3
2	Gucci	17,630	14,662	20,2
3	Adidas	16,481	16,669	-1,1
4	Louis Vuitton	16,479	13,576	21,4
5	Cartier	15,015	13,642	10,1
6	Zara	14,582	18,424	-20,9
7	H&M	13,860	15,876	-12,7
8	Chanel	13,705	-	-
9	Uniqlo	12,878	11,991	7,4
10	Hermes	11,909	10,920	9,1

Джерело: складено автором на основі [17].

Станом на 1 січня 2020 р. «Nike» визнано найдорожчим брендом одягу в світі, було зареєстровано зростання вартості бренду на 7,3 % до 34,792 млрд дол. США. Спортивний гігант зосередився на реалізації ключової стратегії дистрибуції, різко скоротивши число роздрібних торгових мереж, що продають продукцію «Nike», з метою відновлення контролю над відносинами з лояльними до бренду клієнтами. У топ-5 найдорожчих брендів також увійшли «Gucci», «Adidas», «Louis Vuitton» і «Cartier». При цьому експерти очікують зниження вартості брендів компаній-виробників одягу та аксесуарів в середньому до 20 % у зв'язку з пандемією COVID-19 [67]. Головний конкурент, компанія «Adidas» мала менш успішний рік, оскільки спостерігалось зниження вартості бренду на 1,1 % до 16,481 млрд дол. США[17].

Крім того, «Brand Finance» також оцінює Індекс міцності бренду (табл. 1.6), ґрутуючись на таких показниках, як інвестиції у маркетинг, впізнаваність бренду, лояльність споживачів до бренду, задоволеність персоналу роботою у компанії і корпоративна репутація. Поряд з прогнозованими обсягами доходів, сила бренду є вирішальним фактором,

який впливає на вартість та цінність бренду.

Таблиця 1.6 – Топ-10 найсильніших брендів одягу та аксесуарів за звітом «Apparel 50-2020» консалтингової фірми «Brand Finance» у 2020 р.

Рейтинг	Компанія	Індекс міцності бренду		Динаміка, %
		2020 р.	2019 р.	
1	Rolex	89,8	90,0	-0,2
2	Gucci	89,6	85,5	4,1
3	Nike, Inc.	87,7	87,4	0,4
4	Louis Vuitton	87,3	84,6	2,7
5	Hermes	85,7	84,8	1
6	Moncler	85,4	82,8	2,6
7	Adidas	85,1	83,6	1,5
8	Bottega Veneta	85,0	83,9	1,1
9	Prada	84,9	86,6	-1,7
10	Penneys	82,7	78,0	4,6

Джерело: складено автором на основі [17].

Згідно з критеріями консалтингової фірми «Brand Finance» у 2020 р. «Rolex» визнано найсильнішим у світі брендом у секторі одягу та аксесуарів з Індексом міцності бренду у 89,8 балів зі 100 можливих і відповідним елітним рейтингом міцності бренду AAA+. Компанія «Rolex» разом з іншими компаніями-виробниками предметів розкоші, прогнозують різке зниження продажів, оскільки обмеження на поїздки, зростання безробіття і світова економічна невизначеність через COVID-19 вплинуть на попит споживачів такої продукції.

«Nike, Inc.» займає третю сходинку в цьому рейтингу з Індексом міцності бренду 87,7 балів з відповідним рейтингом міцності бренду AAA. Головний конкурент, компанія «Adidas», знаходиться на сьомій сходинці з Індексом міцності бренду 85,1 балів з відповідним рейтингом міцності бренду AAA. У минулому році, «Adidas» мав рейтинг міцності бренду AAA-, але річне зростання у 1,5 % допомогли бренду зміцнити позицію у рейтингу [13].

Масштаби діяльності ТНК можна визначити на основі оцінки Індексу транснаціоналізації (Transnationality Index – TNI), що призначений для оцінювання ступеня інтенсивності транскордонної активності міжнародних

компаній та розраховується за формулою (1.1):

$$TNI = \left(\frac{FA}{TA} + \frac{FS}{TS} + \frac{FE}{TE} \right) \div 3 \quad (1.1),$$

де FA – обсяг закордонних активів;

TA – загальний обсяг активів;

FS – обсяг закордонних продажів;

TS – загальний обсяг продажів;

FE – чисельність закордонних працівників у ТНК;

TE – загальна чисельність працівників у ТНК [2, 90].

За потреби відсоткового вираження значення Індексу множать на 100 %. Величина цього Індексу знаходиться у проміжку від 0 % до 100 %: чим вище значення TNI, тим вищим є ступінь транснаціоналізації діяльності ТНК. Концептуальні принципи, що є основою розрахунку цього Індексу, ґрунтуються на взаємозв'язку між діяльністю ТНК на ринку країни-базування та приймаючої країни, що дозволяє оцінити ступінь залучення окремої ТНК до міжнародної діяльності.

Перевагою TNI є те, що для його розрахунку використовується три змінні, які відображають ступінь інтенсивності іноземних, відносно загальних, операцій. При цьому, TNI охоплює операції, що здійснюються ТНК не лише прямо (через ПІІ), але і через альянси (володіння активами на зарубіжних ринках у тому числі на основі міноритарної власності) або торгівлю (шляхом включення окремої змінної, пов'язаної з продажами).

Недоліками цього індексу є те, що він не враховує розмір економіки країни-базування; ступінь концентрації іноземної діяльності ТНК (зосереджена на декількох, чи багатьох зарубіжних ринках); ступінь інтеграції виробничого процесу в межах загальної глобальної активності [2].

У 2019 р. до топ-10 нефінансових ТНК за обсягом зарубіжних активів за даними ЮНКТАД було включено «Royal Dutch Shell plc», «Toyota Motor Corporation», «BP plc», «Softbank Group Corp», «Total SA», «Volkswagen Group», «Anheuser-Busch InBev NV», «British American Tobacco PLC»,

«Daimler AG», «Chevron Corporation» (табл. 1.7).

Таблиця 1.7 – Топ-10 нефінансових ТНК за обсягом зарубіжних активів за даними ЮНКТАД, 2019 р.

Компанія	Зарубіжні активи, млн дол США	Рейтинг за іноземними активами	Рейтинг за TNI	Значення TNI	Сектор
Royal Dutch Shell plc	376 417	1	19	82,6	Енергетика
Toyota Motor Corporation	307 538	2	46	65,0	Автомобілебудування
BP plc	259 860	3	22	82,2	Енергетика
Softbank Group Corp	253 163	4	41	66,3	Фінанси
Total SA	249 678	5	27	78,5	Енергетика
Volkswagen Group	243 469	6	54	60,3	Автомобілебудування
Anheuser-Busch InBev NV	192 138	7	17	84,0	Харчова промисловість
British American Tobacco PLC	184 959	8	29	78,2	Харчова промисловість
Daimler AG	179 506	9	56	59,8	Автомобілебудування
Chevron Corporation	172 830	10	60	58,0	Енергетика

Джерело: складено автором на основі [2, 39].

За даними ЮНКТАД компанія «Royal Dutch Shell plc», що працює у секторі енергетики, займає лідируючу позицію у цьому рейтингу за зарубіжними активами, обсяг яких становив 376 417 млн дол. США, що майже на 22,4% більше від компанії, що займає другу сходинку, а саме «Toyota Motor Corporation» (307 538 млн дол. США). Необхідно відзначити, що 10 найбільших компаній за зарубіжними активами, що представлені у даному рейтингу, функціонують у таких секторах економіки як енергетика, автомобілебудування, фінансові послуги та харчова промисловість. За походженням капіталу переважають європейські (7 компаній з 10-ти), японські (2 компанії) та американські (1 компанія) ТНК.

Отже, можна зробити висновок, що за даними журналу «CEOWORLD» серед 100 компаній світу за ринковою капіталізацією у 2019 р. в топ-3 входять американські транснаціональні корпорації «Apple», «Microsoft» і

«Amazon». В цьому рейтингу значним домінуванням відзначаються саме американські ТНК.

Згідно американського рейтингу «Fortune 500» першу трійку посідають «Walmart», «Exxon Mobile» і «Apple». Компанія «Nike, Inc.» посідає дев'яносту сходинку в рейтингу з п'ятиста найкращих американських компаній за обсягом доходу у 2019 р.

Згідно глобального рейтингу «Global 500» за рівнем доходу перше місце займає американська компанія «Walmart» з доходом у 514,405 млрд дол. США у секторі роздрібної торгівлі. З другого по восьме місце займають компанії з сектору енергетики. Лідером серед них виступає китайська компанія «Sinopet Group» з доходом у 414,649 млрд дол. США. У першу десятку були включені компанії з автомобільного сектору, а саме німецька компанія «Volkswagen» з доходом у 278,341 млрд дол. США та японська компанія «Toyota Motor» з доходом у 272,612 млрд дол. США. Компанія «Nike, Inc.» займає аж триста сорок перше місце в рейтингу 500 найкращих світових компаній за обсягом доходу у 2019 р.

Індекс транснаціоналізації дуже важливий, і потрібен для оцінювання масштабів і ступеня транскордонної активності ТНК. У 2019 р. до топ-10 нефінансових ТНК за обсягом зарубіжних активів за даними ЮНКТАД було включено «Royal Dutch Shell plc», «Toyota Motor Corporation», «BP plc», «Softbank Group Corp», «Total SA», «Volkswagen Group», «Anheuser-Busch InBev NV», «British American Tobacco PLC», «Daimler AG», «Chevron Corporation».

У 2020 р. найдорожчими брендами одягу та аксесуарів за звітом «Apparel 50-2020» від консалтингової фірми «Brand Finance» визнано «Nike», «Gucci», «Adidas», «Louis Vuitton», «Cartier», «Zara», «H&M», «Chanel», «Uniqlo», «Hermes».

1.3. Основні напрями економічної діяльності транснаціональних корпорацій

Глобальні потоки прямих іноземних інвестицій у 2020 р. знаходяться під серйозним тиском в результаті пандемії COVID-19. Очікується, що потоки ПІІ різко скоротяться у порівнянні з рівнем 2019 р. (1,5 трлн дол. США), знизившись до рівня, досягнутого під час глобальної фінансової кризи. Значно зменшаться потоки ПІІ в країнах, що розвиваються, оскільки інвестиції, орієнтовані на експорт і пов'язані з видобутком сировини.

Соціально-економічна криза, спричинена поширенням глобальної пандемії COVID-19, може стати каталізатором процесу структурної трансформації міжнародного виробництва в цьому десятилітті і можливістю для підвищення стійкості бізнесу, але це буде залежати від здатності компаній скористатися перевагами нової промислової революції і подолати зростаючий економічний «націоналізм». Міжнародна співпраця матиме вирішальне значення, а сталий розвиток буде залежати від глобальної політичної обстановки, яка як і раніше сприяє транскордонним інвестиціям [96].

Дані звіту «World Investment Report 2020» дозволяють здійснити оцінку основних напрямів зовнішньоекономічної діяльності корпорацій шляхом аналізу обсягів інвестування в нові проекти (greenfield projects) у різних секторах економіки. У 2019 р. загальна вартість оголошених нових проектів в первинному секторі економіки (сільське господарство, рибальство, лісова промисловість та гірничо-промисловість) скоротилася вдвічі до 21 млрд дол. США (табл. 1.8), головним чином через скорочення видобутку корисних копалин. Інвестиції у нові проекти у вторинному секторі (промисловості) скоротилися на 14 % до 402 млрд дол. США. У третинному секторі (сфері послуг) також спостерігалось скорочення ПІІ в проекти, що створюються з нуля, на 10 % до 402 млрд дол. США. Незважаючи на спад ПІІ у видобувні

галузі, оголошені інвестиції в виробництво коксу і продуктів нафтопереробки зросли на 12% до 94 млрд дол. США. Найбільші п'ять інвестиційних угод були оголошені в цій галузі. Наприклад, Державна інвестиційна рада Шрі-Ланки підписала угоду на 24 млрд дол. США з нафтопереробним заводом Хамбантота, дочірнім підприємством «Sugih Energy» (Сінгапур) щодо експлуатації нафтопереробного заводу в порту «Magapura Mahinda Rajapakse». Компанія «Sherwood Energy» (Китай) уклала угоду з Далекосхідним агентством Російської Федерації з інвестицій та експортної підтримки на розробку газового проекту з орієнтовною вартістю 11 млрд дол. США [97].

Таблиця 1.8 – Обсяг ПІІ і кількість оголошених нових проектів за секторами і окремим галузям економіки, 2018-2019 рр.

Сектор/галузь	Обсяг ПІІ, млрд. дол. США		Відхилення, %	Кількість, од.		Відхилення, %
	2018 р.	2019 р.		2018 р.	2019 р.	
Всього	982	846	-14	18359	18261	-1
Первинний	46	21	-53	205	151	-26
Вторинний	468	402	-14	8659	8180	-6
Третинний	469	422	-10	9495	9930	5
У розрізі галузей						
Енергетика	92	113	23	430	560	30
Гірнична промисловість	84	94	12	88	109	24
Будівництво	112	66	-41	484	437	-10
Інформація та комунікація	76	66	-13	3193	3332	4
Виробництво автомобілів та транспортного обладнання	74	62	-16	1176	1022	-13
Виробництво комп'ютерної, електронної та оптичної продукції	61	53	-13	1243	1201	-3
Послуги гостинності	49	49	1	462	478	3
Хімічна промисловість	83	47	-43	835	752	-10
Транспортування та зберігання	44	43	-3	788	764	-3
Фінансова/страхова діяльність	24	24	-3	997	1028	3

Джерело: складено автором на основі [97].

У 2019 р. спостерігалось зменшення транскордонних злиттів і поглинань в розвинених країнах на 40 % до 411 млрд дол. США. У ЄС через уповільнене економічне зростання Єврозони і Brexit операції щодо злиття й поглинання скоротилися вдвічі до 190 млрд дол. США. На американському ринку було укладено низку угод щодо злиття й поглинання на суму 157 млрд дол. США, що складає 32 % від загальної вартості транскордонних злиттів і поглинань. У країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою обсяги операцій із злиття і поглинання скоротилися на 37 % до 80 млрд дол. США. За секторами економіки значне скорочення транскордонних операцій із злиття і поглинання спостерігалось у вторинному та третинному секторах (табл. 1.9).

Таблиця 1.9 – Вартість і кількість транскордонних операцій із злиття і поглинання за секторами і окремим галузям, 2018-2019 рр.

Сектор/галузь	Вартість операцій із злиття й поглинання, млрд. дол. США		Відхилення, %	Кількість операцій із злиття й поглинання, од.		Відхилення, %
	2018	2019		2018	2019	
Всього	816	491	-40	6821	6575	-4
Первинний	39	34	-14	406	410	1
Вторинний	307	243	-21	1599	1531	-4
Третинний	470	215	-54	2816	4634	-4
У розрізі галузей						
Фармацевтична галузь	58	98	70	182	180	-1
Бізнес-послуги	87	66	-24	1327	1156	-13
Фінансова та страхова діяльність	108	48	-55	599	565	-6
Хімічна промисловість	119	35	-71	158	152	-4
Гірнична промисловість	38	32	-16	329	336	2
Інформація та комунікація	116	21	-82	1173	1210	3
Виробництво комп'ютерної, електронної та оптичної продукції	42	21	-51	257	264	3
Транспортування та зберігання	46	20	-57	229	249	9
Харчова промисловість	55	19	-65	205	177	-14
Торгівля	35	13	-62	501	509	2

Джерело: складено автором на основі [97].

У первинному секторі найбільшою угодою стало придбання золотодобувної компанії «Goldcorp» (Канада) компанією «Newmont» (США) за 9,9 млрд дол. США. У вторинному секторі спостерігалось різке скорочення транскордонних операцій із злиття і поглинання у хімічній промисловості до 35 млрд дол. В той же час, відбулося зростання транскордонних операцій із злиття і поглинання у фармацевтичній галузі до 98 млрд дол. США за рахунок укладання найдорожчої угоди у 2019 р., під час якої фармацевтична компанія «Takeda» (Японія) придбала акціонерний капітал «Shire» (Ірландія) за 60 млрд дол. США. У третинному секторі спостерігалось зниження обсягів транскордонних операцій із злиття і поглинання на 54 % до 215 млрд дол. США. Найбільшим відчуженням у 2019 р. став перший публічний продаж акцій (IPO) компанії «Myriad», дочірньої компанії «Nasper» (Південна Африка) в Нідерландах, на суму 36 млрд дол. США [97].

Нині інноваційна діяльність є основним напрямом розвитку транснаціонального бізнесу. Згідно даних «Boston Consulting Group» найбільш інноваційними ТНК у 2020 р. визнано «Apple», «Alphabet», «Amazon», «Microsoft», «Samsung» (табл. 1.10).

Таблиця 1.10 – Топ-5 найбільш інноваційних компаній за рейтингом «Boston Consulting Group», 2020 р.

Рейтинг	Компанія	Країна	Галузь
1	Apple	США	Комп'ютери та електроніка
2	Alphabet	США	Програмне забезпечення та Інтернет
3	Amazon	США	Програмне забезпечення та Інтернет
4	Microsoft	США	Програмне забезпечення та Інтернет
5	Samsung	Південна Корея	Комп'ютери та електроніка
16	Nike	США	Легка промисловість

Джерело: складено автором на основі [83].

Компанії, що входять до рейтингу 50-ти найбільш інноваційних компаній за даними «Boston Consulting Group» у 2020 р. (The 50 Most

Innovative Companies of 2020), особливо ті, що входять в першу десятку, широко використовують штучний інтелект (AI) та інноваційні платформи. Компанія «Apple», яка займає перше місце, розробила та використовує програмне забезпечення для розпізнавання голосу (Siri) і надає першокласне віртуальне робоче місце для розробників додатків на своїй платформі iOS. «Alphabet», що займає друге місце, протягом довгого часу використовує як платформи (наприклад, Android), так і екосистеми (Waymo, автономне керування автомобілем). Компанія «Amazon», яка, окрім використання штучного інтелекту в своєму роздрібному бізнесі, використовує технологію розпізнавання голосу (Alexa) і платформні сервіси (Amazon Web Services).

Усі ТНК із топ-50 використовують штучний інтелект, платформи і екосистеми з метою розповсюдження нових товарів, послуг і способів роботи. Наприклад, «McDonald's» (50 місце в рейтингу) використовує алгоритм штучного інтелекту для обслуговування цифрових меню, які постійно змінюються в залежності від таких факторів, як час доби, день тижня, відвідуваність ресторанів і погода. Компанія «Philips» (23 місце в рейтингу) запустила платформу штучного інтелекту в 2018 р., яка допомагає вченим, розробникам програмного забезпечення, лікарям і постачальникам медичних послуг отримати доступ до розширених аналітичних можливостей для аналізу даних охорони здоров'я [83].

Проаналізувати витрати компаній на науково-дослідні та дослідно-конструкторські роботи (НДДКР) можливо за рахунок використання звіту «The 2018 Global Innovation 1000 study» (табл. 1.11 і табл. 1.12). У цьому рейтингу можна відстежити взаємозв'язок між тим, скільки компанія витратила на НДДКР, і загальним обсягом доходу, який вона отримала в 2018 р. Цей взаємозв'язок називається інтенсивністю НДДКР.

У більшості компаній, які займають перші 25 рядків коефіцієнт інтенсивності НДДКР перевищує 10%, існує чітка тенденція, що чим вище рейтинг компанії, тим більше вона витрачає на НДДКР, і тим вище буде її інтенсивність [88].

Таблиця 1.11 – Топ-10 компаній, які найбільше витрачають на НДДКР, 2018 р.

Рейтинг	Компанія	Країна	Дохід, млрд. дол. США	Витрати на НДДКР, млрд. дол. США	Інтенсивність НДДКР, %
1	Amazon	США	177,87	22,62	12,72
2	Alphabet	США	110,86	16,23	14,64
3	Volkswagen	Німеччина	277,00	15,77	5,69
4	Samsung	Північна Корея	224,27	15,31	6,83
5	Intel	США	62,76	13,10	20,87
6	Microsoft	США	90,0	12,3	13,7
7	Apple	США	229,23	11,58	5,05
8	Roche	Швейцарія	57,20	10,80	18,89
9	Johnson&Johnson	США	76,45	10,55	13,81
10	Merck	США	40,1	10,2	25,4

Джерело: складено автором на основі [80, 88].

Згідно з дослідженням «Harvard Business Review», витрати на НДДКР та інтенсивність НДДКР в цілому різко зросли за останні 40 років, і у багатьох компаніях значно випереджають витрати на маркетингову діяльність. Ймовірно, додатковим стимулом для компаній інвестувати в інновації є введення схеми додаткових пільг на дослідження і експерименти в США (1981 року) і аналогічних схем в інших країнах [74].

Інтенсивність НДДКР на основі рейтингу витрат на НДДКР має такий вигляд: топ 25 компаній – 8,86%; топ 100 кращих компаній – 7,44%; топ 1000 компаній – 4,73%

Якщо проаналізувати повний список топ-1000 компаній, що витрачають значні фінансові ресурси на НДДКР, можна простежити тенденцію, що витрати деяких компаній перевищують надходження від НДДКР. В основному це компанії, які працюють у фармацевтичній та біотехнологічній промисловості й проводять дослідження протягом багатьох років перш ніж їх продукт буде випущений на ринок, і в цей момент вони можуть бути поглинені більш великою фармацевтичною компанією.

Таблиця 1.12 – Витрати на НДДКР у розрізі галузей економіки, 2018 р.

Галузь	Витрати на НДДКР, млрд дол. США	Частка від загальних витрат на НДДКР по всім галузям, %
Технології	268,8	31,3
Фармацевтика і біотехнології	160,7	18,7
Автомобілі і комплектуючі	143,9	16,8
Промисловість	46,8	5,4
Телекомунікації	38,8	4,5
Електронне та електричне обладнання	33,2	3,9
Аерокосмічна та оборонна промисловість	24,9	2,9
Хімічна промисловість	23,5	2,7
Охорона здоров'я	20,7	2,4
Соживчі товари	20,6	2,4

Джерело: складено автором на основі [88].

Всього було представлено 25 галузей, зокрема: фінанси, будівництво, нерухомість і інжиніринг, енергетика і комунальні послуги, витратні матеріали, продукти харчування й напої, гірничодобувна промисловість, транспорт, телекомунікації, тютюн, роздрібна торгівля, послуги підтримки, одяг та розкіш, готелі, ресторани та відпочинок, лісове господарство, деревообробна промисловість.

В усьому списку домінують три основні галузі, які складають 66,8 % від усіх галузей, а саме: інформаційні технології, фармацевтика і біотехнології та автомобілебудування. Всього було витрачено на НДДКР 858,8 млрд дол. США. За походженням капіталу найбільше витрачають на НДДКР США, Японія, Німеччина і Китай. У сукупності ці чотири країни складають 72 % від витрат на НДДКР в 2018 р. із загального списку у 33 країни, в яких хоча б одна компанія входить в топ-1000 компаній, які найбільше витрачають на НДДКР (табл 1.11).

Американські технологічні, фармацевтичні, телекомунікаційні, медичні і промислові компанії є лідерами у витратах на НДДКР. Японія найбільше витрачає на НДДКР в галузі електроніки, побутової техніки та хімічної промисловості. Німеччина найбільше витрачає на НДДКР у автомобілебудуванні. Китай найбільше інвестує в дослідження і розробки в

галузі будівництва.

Отже, можна зробити висновок, що соціально-економічна криза, спричинена поширенням глобальної пандемії COVID-19, може стати каталізатором процесу структурної трансформації міжнародного виробництва і можливістю для підвищення стійкості бізнесу, але це буде залежати від здатності міжнародних компаній скористатися перевагами нової промислової революції і подолати зростаючий економічний «націоналізм». Міжнародна співпраця матиме вирішальне значення, а сталий розвиток буде залежити від глобальної політичної ситуації, яка як і раніше сприяє транскордонним інвестиціям [96].

Дані звіту «World Investment Report 2020» дозволяють здійснити оцінку основних напрямів зовнішньоекономічної діяльності корпорацій шляхом аналізу обсягів інвестування в нові проекти (greenfield projects) у різних секторах економіки. У 2019 р. загальна вартість оголошених нових проектів в первинному секторі економіки (сільське господарство, рибальство, лісова промисловість та гірничо-промисловість) скоротилася вдвічі до 21 млрд дол. США, головним чином через скорочення видобутку корисних копалин. Інвестиції у нові проекти у вторинному секторі (промисловості) скоротилися на 14 % до 402 млрд дол. США. У третинному секторі (сфері послуг) також спостерігалось скорочення ПІІ в проекти, що створюються з нуля, на 10 % до 402 млрд дол. США.

У 2019 р. спостерігалось зменшення транскордонних злиттів і поглинань в розвинених країнах на 40 % до 411 млрд дол. США. У ЄС через уповільнене економічне зростання Єврозони і Brexit операції щодо злиття й поглинання скоротилися вдвічі до 190 млрд дол. США. На американському ринку було укладено низку угод щодо злиття й поглинання на суму 157 млрд дол. США, що складає 32 % від загальної вартості транскордонних злиттів і поглинань. У країнах, що розвиваються, і країнах з перехідною економікою обсяги операцій із злиття і поглинання скоротилися на 37 % до 80 млрд дол. США. За секторами економіки значне скорочення транскордонних операцій із злиття і поглинання

спостерігалось у вторинному та третинному секторах

Нині інноваційна діяльність є основним напрямом розвитку транснаціонального бізнесу. Згідно даних «Boston Consulting Group» найбільш інноваційними ТНК у 2020 р. визнано «Apple», «Alphabet», «Amazon», «Microsoft», «Samsung». Компанія «Nike, Inc.» займає 16 місце в рейтингу 50-ти найбільш інноваційних компаній за даними «Boston Consulting Group» у 2020 р. Американські технологічні, фармацевтичні, телекомунікаційні, медичні і промислові компанії є лідерами у витратах на НДДКР. Японія найбільше витрачає на НДДКР в галузі електроніки, побутової техніки та хімічної промисловості. Німеччина найбільше витрачає на НДДКР у автомобілебудуванні. Китай найбільше інвестує в дослідження і розробки в галузі будівництва.

Висновки за розділом 1

Розглянувши характеристику сучасних транснаціональних корпорацій, були зроблені наступні висновки.

Нині виокремлюють два типи міжнародних корпорацій, а саме: транснаціональні корпорації (ТНК) та багатонаціональні корпорації (БНК). Різниця між цими поняттями полягає в тому, що в транснаціональних корпораціях капітал головної компанії належить одній країні, а в багатонаціональних корпораціях – двом і більше країн.

Діяльність ТНК має як переваги, так і недоліки для приймаючих країн. Основними перевагами наявності ТНК в країні є: створення робочих місць; диверсифікація секторів економіки; поліпшення освіти і навичок місцевого населення; інвестиції в інфраструктуру; сприяння освоєнню та видобуванню природних ресурсів; поширення інновацій та нових технологій. До недоліків діяльності ТНК у приймаючих країнах відносять: надмірну експлуатації

природних ресурсів; забруднення навколишнього середовища приймаючих країн; вивіз капіталу у країну-базування; створення конкуренції на національних ринках за рахунок виробництва більш конкурентоспроможних товарів.

Щодо макроструктури транснаціональних корпорацій, то у центрі ТНК знаходиться головна компанія, яка виконує централізоване планування, управління та контроль за діяльністю інших підрозділів. Також підрозділи можуть бути трьох видів, а саме: дочірнє підприємство, асоційована компанія та філіал.

Класифікувати транснаціональні корпорації можна як горизонтально інтегровані ТНК, вертикально інтегровані ТНК і мережеві ТНК. Горизонтально інтегровані ТНК управляють підрозділами, розташованими в різних країнах, що виробляють однакові або подібні товари. Вертикально інтегровані ТНК керують підрозділами в певній країні, які виробляють товари, що постачаються в їх підрозділи в інших країнах. Мережеві ТНК функціонують як єдина мережа рівноправних і незалежних компаній-партнерів у різних країнах і мають гібридну структуру управління.

ТНК відіграють досить значну роль у світовому господарстві. Нині ТНК належить значна кількість зареєстрованих патентів, ліцензій і ноу-хау у світі, вони створюють нові робочі місця і є найкращими працедавцями. У даний час всі найбільші ТНК розташовані в економічних центрах планети – США, ЄС, Японії, Китаї.

За даними журналу «CEOWORLD» серед 100 компаній світу за ринковою капіталізацією у 2019 р. в топ-3 входять американські транснаціональні корпорації «Apple», «Microsoft» і «Amazon». В цьому рейтингу значним домінуванням відзначаються саме американські ТНК.

Згідно американського рейтингу «Fortune 500» першу трійку посідають «Walmart», «Exxon Mobile» і «Apple». Компанія «Nike, Inc.» посідає дев'яносту сходинку в рейтингу з п'ятиста найкращих американських компаній за обсягом доходу у 2019 р.

Згідно глобального рейтингу «Global 500» за рівнем доходу перше місце займає американська компанія «Walmart» з доходом у 514,405 млрд дол. США у секторі роздрібної торгівлі. З другого по восьме місце займають компанії з сектору енергетики. Лідером серед них виступає китайська компанія «Sinoproc Group» з доходом у 414,649 млрд дол. США. У першу десятку були включені компанії з автомобільного сектору, а саме німецька компанія «Volkswagen» з доходом у 278,341 млрд дол. США та японська компанія «Toyota Motor» з доходом у 272,612 млрд дол. США. Компанія «Nike, Inc.» займає 341 місце в рейтингу 500 найкращих світових компаній за обсягом доходу у 2019 р.

Індекс транснаціоналізації використовується для оцінювання масштабів і ступеня транскордонної активності ТНК. У 2019 р. до топ-10 нефінансових ТНК за обсягом зарубіжних активів за даними ЮНКТАД було включено «Royal Dutch Shell plc», «Toyota Motor Corporation», «BP plc», «Softbank Group Corp», «Total SA», «Volkswagen Group», «Anheuser-Busch InBev NV», «British American Tobacco PLC», «Daimler AG», «Chevron Corporation».

У 2020 р. найдорожчими брендами одягу та аксесуарів за звітом «Apparel 50-2020» від консалтингової фірми «Brand Finance» визнано «Nike», «Gucci», «Adidas», «Louis Vuitton», «Cartier», «Zara», «H&M», «Chanel», «Uniqlo», «Hermes».

Нині інноваційна діяльність є основним напрямом розвитку транснаціонального бізнесу. Згідно даних «Boston Consulting Group» найбільш інноваційними ТНК у 2020 р. визнано «Apple», «Alphabet», «Amazon», «Microsoft», «Samsung». Компанія «Nike, Inc.» займає 16 місце в рейтингу 50-ти найбільш інноваційних компаній за даними «Boston Consulting Group». Американські технологічні, фармацевтичні, телекомунікаційні, медичні і промислові компанії є лідерами у витратах на НДДКР. Японія найбільше витрачає на НДДКР в галузі електроніки, побутової техніки та хімічної промисловості. Німеччина найбільше витрачає на НДДКР у автомобілебудуванні. Китай найбільше інвестує в НДДКР в галузі будівництва.

РОЗДІЛ 2

АНАЛІЗ МАСШТАБІВ ТА НАПРЯМІВ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «NIKE, INC.»

2.1. Ринковий сегмент компанії «Nike, Inc.»: оцінка сучасного стану та змін в динаміці

Транснаціональна корпорація «Nike, Inc.» є найбільшим у світі виробником спортивного взуття та одягу. Найважливішими атрибутами діяльності компанії є: якість, надійність, інновації, вартість спортивних товарів; споживчий зв'язок і лояльність до бренду; взаємодія з клієнтами через соціальні мережі; постійна підтримка і обслуговування клієнтів; співпраця з видатними і впливовими спортсменами, громадськими діячами, тренерами, командами, коледжами та спортивними лігами, які підтримують американський бренд і використовують його продукти, а також беруть активну участь в спонсорованих спортивних заходах; ефективне просування і поширення інформації про продукцію; інноваційний мерчандайзинг і презентація в роздрібній торгівлі, як в магазинах, так і на цифрових платформах [7, 68].

США є основним ринком збуту компанії «Nike, Inc.», проте дистрибуційна мережа становить більше 1180 магазинів у різних країнах світу. 392 магазини компанії розташовані на території США і 790 – на міжнародному ринку. «Nike, Inc.» передає на аутсорсинг виробництво та продаж частини своєї продукції зовнішнім постачальникам. У 2018 р. компанія здійснювала поставки зі 124 фабрик взуття і 328 швейних фабрик по всьому світу.

Маркетинг транснаціональної корпорації «Nike, Inc.» є унікальною перевагою на світовому ринку спортивного взуття та одягу. Компанія відома

в усьому світі через свою ефективну маркетингову стратегію та техніку просування товарів. Логотип у вигляді «Swoosh», символ виробника спортивного взуття і одягу «Nike, Inc.», легко впізнати серед інших брендів. Нині компанія використовує поєднання традиційних та сучасних методів та інструментів маркетингу. Мережа магазинів роздрібної торгівлі і платформа електронної комерції виступають основним дистрибуційним каналом «Nike, Inc.». Компанія залучає клієнтів за допомогою рекламних онлайн-пропозицій. «Nike, Inc.» має потужну відео-рекламу, у якій відображаються емоції та сподівання клієнтів щодо використання спортивних товарів. Рекламні ролики менше стосуються просування товарів і більше орієнтовані на емоційний зв'язок з клієнтом. Компанія «Nike, Inc.» просуває культуру спорту по всьому світу, залучає та заохочує любителів спорту за допомогою рекламних роликів. Основні маркетингові витрати припадають на Інтернет-та офлайн-рекламу. Інші форми маркетингових комунікацій – випуски ЗМІ та спонсорські послуги. Компанія активно залучає відомих представників індустрії кіно та спорту до рекламних кампаній. Крім того, «Nike, Inc.» використовує спонсорські стосунки із знаменитостями для підтримки зв'язку зі своєю аудиторією. У 2018 р. на рекламу та просування товарів транснаціональна корпорація витратила близько 3,6 мільярдів доларів США. Маркетинг використовується не лише для промоції товарів «Nike, Inc.», це частина основної бізнес-стратегії, яка полягає у побудові довгострокових зв'язків з лояльними до бренду клієнтами [7, 72].

Транснаціональна корпорація «Nike, Inc.» має у своєму розпорядженні 76,7 тис. співробітників та близько 1,2 тис. магазинів по всьому світу. У 2019 р. дохід компанії становив 39,1 млрд дол. США, валовий прибуток – 17,5 млрд дол. США та чистий прибуток – 4 млрд дол. США. Дохід за сегментами бізнесу розподіляється таким чином: 65,0 % надходить від виробництва і продажу взуття, 31,0 % – від одягу та 4,0 % – від спортивного обладнання. У 2019 р. географічна сегментація бізнесу «Nike, Inc.» мала такий вигляд: 43,0 % доходів від реалізації товарів було згенеровано у

Північній Америці, 26 % – у Європі, Близькому Сході та Африці, 17,0 % – у Великому Китаї (континентальному Китаї, Гонконзі, Макао та Тайвані), 14,0 % – у Азіатсько-Тихоокеанському регіоні та Латинській Америці.

Компанія «Nike, Inc.» має низку дочірніх підприємств: «TraceMe», «Select», «Ivertex», «Virgin Mega USA», «Umbro», «Converse», «Hurley», «Cole», «Accelerator Studio LLC» та «All Star C.V.» [6, 57].

Канали дистрибуції «Nike, Inc.» розподілені на дві категорії: продаж товарів оптовим компаніям у США і на міжнародних ринках; прямі продажі споживачам через роздрібні магазини та мережу Інтернет на офіційному веб-сайті компанії. Крім того компанія активно користується соціальними мережами для просування спортивного взуття, одягу та обладнання. Наприклад, кількість підписників «Nike, Inc.» у «Twitter» досягла позначки у 8,1 млн осіб. Незважаючи на те, що частка продажів оптовикам в структурі доходів «Nike, Inc.» скоротилася з 83,0 % у 2012 р. до 68,0 % доходів у 2019 р, ця категорія у структурі формування доходів компанії є найбільшою. За період 2012-2019 рр. прямі продажі споживачам збільшилися з 16,0 % до 32,0 % за рахунок створення цифрової платформи «Nike, Inc.».

«Nike, Inc.» здійснює реалізацію продукції через «Amazon.com, Inc.», а також через канал збуту компанії «Nike Direct». Компанія створює роздрібні напрями для конкретних категорій, співпрацюючи з взуттєвими ритейлерами «Foot Locker», «JD Sports» і «Intersport».

Фірмові магазини «Nike, Inc.» реалізують преміальний продукт за вигідною за ціною. Станом на кінець 2019 р. компанії «Nike, Inc.» належали 384 роздрібних магазинів в США, з них: 217 фірмових магазинів, 29 «in-line» магазинів, призначених лише для працівників, 109 магазинів «Converse» і 29 магазинів «Hurley». Компанія має шість основних розподільчих центрів у США. У 2019 р. компанія мала 768 магазинів за кордоном, з них: 648 фірмових магазинів, 57 «in-line» магазинів, призначених лише для працівників і 63 магазини «Converse».

Останнім часом онлайн-продажі стали ключовим каналом збуту для

«Nike, Inc.». За 2018-2019 рр. обсяги продажів через цифрову платформу зросли з 2,8 млрд дол. США до 3,8 млрд дол. США. Товари брендів «Nike» і «Converse» продаються через платформу цифрової комерції в більш ніж 45 країнах. Керівництво компанії «Nike, Inc.» націлено на розширення онлайн-каналу дистрибуції і очікує, що до 2023 р. 30,0 % продажів припадатиме на цифрову комерцію [6, 48].

З метою оцінки сильних і слабких сторін, можливостей і загроз «Nike, Inc.» було проведено SWOT-аналіз компанії (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 – SWOT-аналіз «Nike, Inc.», 2019 р.

Внутрішні чинники	
Сильні сторони	Слабкі сторони
1	2
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сильна впізнаваність бренду і символу Swoosh у світі дозволяє займати лідерські позиції на ринку спортивного одягу та взуття; 2. Наявність великої бази клієнтів сприяє зростанню доходів та збільшенню ринкової капіталізації компанії; 3. Активна соціально-корпоративна політика компанії в громадах допомагає вирішувати низку екологічних проблем; 4. Наявність партнерства з Майклом Джорданом сприяла створенню лінійки взуття та збільшення продажів взуття; 5. Розвиток брендів «Converse» і «Hurley»; 6. Виробництво взуття у В'єтнамі, Китаї та Індонезії допомагає зменшити виробничі витрати; 7. Дослідження і розробка взуття та інших спортивних аксесуарів командою професіоналів; 8. Використання соціальних мереж і маркетингових кампаній для залучення більшої кількості клієнтів; 9. Використання рекламних кампаній на підтримку програм проти расизму. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Зниження заробітної плати у країнах, що розвиваються; 2. Залежність від ритейлерів і неконтрольованість їх цінової політики; 3. Високе боргове навантаження на власний капітал; 4. Недостатні обсяги продажів на регіональних ринках впливають на виникнення залежності від обсягів продажів на ринку США; 5. Наявність судових процесів від колишніх співробітників щодо оплати праці; 6. Відсутність диверсифікації: надмірна залежність від спортивного одягу.

Продовження таблиці 2.1

Зовнішні чинники	
1	2
Можливості	Загрози
<ol style="list-style-type: none"> 1. Можливість виходу на ринки що розвиваються, такі як Індія та Бразилія; 2. Розширення можливостей щодо створення проектів в галузі технологій у поєднанні з фітнесом та з охороною здоров'я; 3. Можливість придбання незалежних виробників зробить більш ефективним та впорядкованим ланцюжок поставок; 4. Можливість розширення прямого продажу через «Nike Direct»; 5. Можливість придбання малих і середніх компаній або стартапів; 6. Перенесення фокусу на цифровий маркетинг та електронну комерцію та зменшення кількості фізичних магазинів. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ризик підроблених товарів вплинути на дохід і репутацію компанії; 2. Інтенсивна конкуренція і поява нових брендів; 3. Збільшення конкурентами обсягів витрат на маркетингові і рекламні кампанії; 4. Вплив коливання курсів іноземних валют; 5. Патентні суперечки з боку компаній-конкурентів в судах США та Німеччини; 6. Зниження продажів через COVID-19; 7. Ризик втрати продажів на ринку Китаю через напруженість у торгівлі між США і Китаєм.

Джерело: складено автором на основі [20, 76, 77].

Згідно проведеного SWOT-аналізу компанії «Nike, Inc.» можна зробити висновок, що компанія являє собою потужний бренд і робить все можливе задля зменшення виробничих витрат, збільшення своїх продажів і виходу на нові ринки. Показники доходності компанії «Nike, Inc.» мають потенціал до зростання за рахунок таких сильних сторін. Сильна впізнаваність бренду і символу Swoosh у світі дозволяє займати лідерські позиції на ринку спортивного одягу та взуття. Наявність великої бази клієнтів сприяє зростанню доходів та збільшенню ринкової капіталізації компанії. Активна соціально-корпоративна політика компанії в громадах допомагає вирішувати низку екологічних проблем. Наявність партнерства з Майклом Джорданом сприяла створенню лінійки взуття та збільшення продажів взуття. Розвиток брендів «Converse» і «Hurley» впливає на зростання доходів компанії. Виробництво взуття у В'єтнамі, Китаї та Індонезії допомагає зменшити виробничі витрати. Дослідження і розробка взуття та інших спортивних

аксесуарів здійснюються командою професіоналів. Використання соціальних мереж і маркетингових кампаній забезпечує залучення більшої кількості клієнтів.

До слабких сторін компанії «Nike, Inc.» можна віднести: зниження заробітної плати у країнах, що розвиваються; залежність від ритейлерів і неконтрольованість їх цінової політики; високе боргове навантаження на власний капітал; недостатні обсяги продажів на регіональних ринках впливають на виникнення залежності від обсягів продажів на ринку США; наявність судових процесів від колишніх співробітників щодо оплати праці; надмірна залежність від виробництва спортивного одягу.

Можливостями компанії «Nike, Inc.» є: вихід на ринки що розвиваються, такі як Індія та Бразилія; розширення можливостей щодо створення проектів в галузі технологій у поєднанні з фітнесом та з охороною здоров'я; придбання незалежних виробників зробить більш ефективним та впорядкованим ланцюжок поставок; розширення прямого продажу через «Nike Direct»; придбання малих і середніх компаній або стартапів; прискорення стратегії безпосереднього споживача: перенесення фокусу на цифровий бізнес і закриття фізичних магазинів.

До загроз компанії «Nike, Inc.» відносять: ризик поширення підроблених товарів вплинути на дохід і репутацію компанії; інтенсивна конкуренція і поява нових брендів; збільшення конкурентами обсягів витрат на маркетингові і рекламні кампанії; вплив коливання курсів іноземних валют; патентні суперечки з боку компаній-конкурентів в судах США та Німеччини; зниження продажів через COVID-19; ризик втрати продажів на ринку Китаю через напруженість у торгівлі між США і Китаєм.

Для визначення факторів макросередовища, які впливають на «Nike, Inc.» було використано PEST-аналіз (табл. 2.2).

Політичні чинники мають, як позитивний, так і негативний вплив на діяльність компанії. Уряд США створив сприятливе політичне середовище для американських корпорацій, у т.ч. «Nike, Inc.», і ця політика включає

низьку процентну ставку і вигідну глобальну податкову угоду, стабільне податкове законодавство, вдосконалення закордонних податкових правил. Проте політичні баталії можуть вплинути на митні процедури, зробивши їх жорсткими і ускладнити експорт і імпорт американських корпорацій.

Таблиця 2.2 – PEST-аналіз «Nike, Inc.»

Політичні чинники	Економічні чинники
<ol style="list-style-type: none"> 1. Сприятлива політика США; 2. Податкове законодавство США; 3. Вдосконалення закордонних податкових правил; 4. Політичні баталії, що можуть ускладнити митні процедури, експорт і імпорт. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Скорочення витрат на робочу силу; 2. Скорочення маркетингового бюджету; 3. Сильний вплив коливання валютних курсів на міжнародні операції компанії.
Соціальні чинники	Технологічні чинники
<ol style="list-style-type: none"> 1. Усвідомлення соціумом здорового способу життя; 2. Підвищення попиту серед населення на відвідування тренажерних залів і на купівлю спортивної продукції. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Захист та забезпечення дотримання прав інтелектуальної власності у США; 2. Впровадження технології 3D-друку.

Джерело: складено автором на основі [27, 63, 85].

Економічні чинники мають переважно негативний вплив на діяльність компанії. Компанія «Nike, Inc.» скоротила витрати на робочу силу на 5% під час рецесії. Крім того, рецесія змусила «Nike, Inc.» скоротити свій маркетинговий бюджет задля скорочення витрат, а саме, було розірвано низку угод зі спортсменами. Коливання валютних курсів здійснює сильний вплив на міжнародні операції компанії «Nike, Inc.».

Соціальні чинники здійснюють позитивний вплив на діяльність компанії. Люди в усьому світі поступово починають усвідомлювати важливість здорового способу життя. Вони хочуть підтримувати своє тіло у формі і здоровому стані, тому більшість з них відвідують тренажерні зали, а через це і зростає попит на продукцію «Nike, Inc.».

Технологічні чинники також мають позитивний вплив на діяльність компанії. У США існує ефективний метод захисту та забезпечення дотримання прав інтелектуальної власності, який дозволяє «Nike, Inc.» легко

використовувати технології. Через це «Nike, Inc.» вкладає більше коштів у технології для розробки та виготовлення власної продукції. Наприклад, технологія 3D-друку була впроваджена в США, і «Nike, Inc.» використовує її для створення нових інноваційних товарів для спорту [85].

Для кращого розуміння ринкової позиції «Nike, Inc.» і аналізу того наскільки продукція компанії є конкурентоспроможною на ринку, був використаний інструмент стратегічного аналізу та планування діяльності – матриця BCG.

Обладнання, екіпірування та одяг – «дійна корова» компанії. Темпи зростання ринку одягу і обладнання складають 7,67% і -0,43%, частка ринку становить 1,12 і 0,93. Компанія залучає багатьох відомих знаменитостей, таких як Ріанна, в рекламних цілях, спрямованих на розширення сегменту одягу для жінок.

Взуття – це «зірки» компанії, на яку припадає 16,07% зростання ринку і 1,97% частки ринку. Взуття «Nike, Inc.» відоме в усьому світі як найякісніша річ.

«Converse», «Air Jordan» і «Hurley» розглядаються як «знак питання» компанії. Багато спортсменів переключаються на конкурентів або перестають купувати товари бренду «Converse». «Hurley» та «Air Jordan» потребують ефективних маркетингових стратегій, оскільки ці бренди мають потенціал для зростання та збільшення продажів.

Бренд «Nike Skateboarding» класифікується як «собаки», так як він не вважається основним брендом скейтбордингу в співтоваристві скейтбордистів і не отримує великої підтримки від спортсменів [42].

Основним головним конкурентом американської транснаціональної корпорації «Nike, Inc.» є німецька компанія «Adidas».

«Adidas» має у своєму розпорядженні 59,5 тис. співробітників та близько 2,5 тис. магазинів по всьому світу. У 2019 р. дохід компанії становив 23,6 млрд євро, валовий прибуток – 12,3 млрд євро та чистий прибуток – 2 млрд євро. Дохід за сегментами бізнесу розподіляється таким чином: 57,2 %

надходить від виробництва і продажу взуття, 37,9 % – від одягу та 4,9 % – від спортивного обладнання. У 2019 р. географічна сегментація бізнесу «Adidas» мала такий вигляд: 40,6 % доходів від реалізації товарів було згенеровано у Північній Америці, 25,1 % – у Європі, Близькому Сході та Африці, 15,9 % – у Великому Китаї (континентальному Китаї, Гонконзі, Макао та Тайвані), 13,4 % – у Азіатсько-Тихоокеанському регіоні та Латинській Америці. Витрати на збут та маркетинг – 8 млрд євро [15, 16].

«Nike, Inc.» має більший масштаб виробництва і вищий рівень прибутковості, ніж компанія «Adidas», але конкурент скорочує розрив в останні кілька років – про що свідчить сильне зростання доходів «Adidas» і агресивні маркетингові витрати. Проте обидві компанії, «Adidas» і «Nike, Inc.», розширюють масштаби і сферу своєї діяльності, додаючи нові бренди. Вони також запустили ефективні маркетингові кампанії з використанням інноваційних продуктів, а також мають низку угод щодо співпраці зі знаменитостями. «Nike, Inc.» і «Adidas» перевершили обсяги продажів інших взуттєвих компаній за останні кілька років, і очікується, що ця тенденція збережеться в найближчому майбутньому.

Отже, можна зробити висновок, що «Nike, Inc.» є транснаціональною компанією, що виробляє спортивне взуття, одяг та обладнання. Компанія функціонує у 190 країнах світу. Основну частку доходів компанії формують продажі спортивного взуття, а найбільшим ринком збуту є Північна Америка. Компанія має близько 1,2 тис. магазинів, розташованих у різних країнах світу, та платформу цифрової комерції. Збут товарів відбувається через оптові компанії та прямі продажі. Компанія забезпечує високу якість продукції, яка створюється на 452 фабриках, і ефективність дистрибуційних послуг, які надаються у більше ніж 1180 магазинах по всьому світу. Компанія займає лідируючу позицію серед брендів спортивного взуття, одягу та обладнання за рахунок ефективної маркетингової політики.

Згідно проведеного SWOT-аналізу компанії «Nike, Inc.» можна зробити висновок, що компанія являє собою потужний бренд і робить все можливе

зادля зменшення виробничих витрат, збільшення своїх продажів і виходу на нові ринки.

Для оцінки макросередовища, в якому функціонує «Nike, Inc.», був проведений PEST-аналіз, який допоміг визначити вплив політичних, економічних, соціальних і технологічних чинників. Позитивний вплив на компанію здійснюють соціальні і технологічні, і декілька політичних чинників. Негативний вплив на компанію здійснюють економічні чинники переважно через рецесію, яка змусила «Nike, Inc.» скоротити маркетинговий бюджет, витрати на робочу силу.

Транснаціональна компанія «Nike, Inc.» має основного конкурента – «Adidas». Кількість працівників «Nike, Inc.» перевищує «Adidas» майже на 29%, а кількість магазинів «Adidas» більше від «Nike, Inc.» на 108%. У фінансових показниках «Nike, Inc.» є лідером, але «Adidas» скорочує розрив в останні кілька років. «Nike, Inc.» і «Adidas» є еталоном взуттєвих компаній і очікується, що ця тенденція залишиться у майбутньому.

2.2. Фінансово-господарська діяльність компанії «Nike, Inc.» як фактор ефективності її операції

Аналіз фінансово-господарської діяльності транснаціональної корпорації «Nike, Inc.» за 2019 р. включає: структуру та динаміку активів; структуру та динаміку власного капіталу; структуру та динаміку зобов'язань; дохідність активів; структуру та динаміку фінансових результатів; факторний аналіз валового прибутку (збитку); структуру та динаміку витрат; структуру доходів; показники ефективності фінансово-господарської діяльності.

Основними джерелами інформації для аналізу є: консолідований баланс «Nike, Inc.» (додаток А); консолідований звіт про прибутки і збитки «Nike, Inc.» (додаток Б); консолідований звіт про рух грошових коштів

«Nike, Inc.» (додаток В). Усю інформацію для розрахунків було використано з річного звіту «Nike, Inc.» за 2019 р. [68].

Завданням аналізу фінансово-господарської діяльності є оцінка ефективності використання активів, основних засобів, довгострокових фінансових інвестицій, запасів та ін.

За даними консолідований баланс «Nike, Inc.» визначається частка необоротних і оборотних активів, а також абсолютне та відносне зростання кожного виду активів. Також, аналіз структури та змін у вартості активів «Nike, Inc.» здійснюється шляхом порівняння показників на початок і кінець звітного періоду (табл 2.3).

**Таблиця 2.3 – Структура та динаміка активів
«Nike, Inc.» 2018-2019 рр., млрд дол. США**

№ з/п	Найменування показника	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення	2019 р. до 2018 р.
1	Необоротні активи усього, у т. ч.:	7,402	7,192	-0,210	0,97
1.1	Нематеріальні активи	0,285	0,283	-0,002	0,99
1.2	Основні засоби	4,454	4,744	0,290	1,06
1.3	Довгострокові фінансові інвестиції	0,011	0,011	0,000	1,00
2	Оборотні активи усього, у т. ч.:	15,134	16,525	1,391	1,09
2.1	Запаси	5,261	5,622	0,361	1,06
2.2	Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	3,498	4,272	0,774	1,22
2.3	Грошові кошти та їх еквіваленти	4,249	4,466	0,217	1,05
2.4	Витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи	1,130	1,968	0,838	1,9
3	Вартість активів	22,536	23,717	1,181	1,05

Джерело: складено автором на основі [68].

При аналізі структури та динаміки активів, відзначалось зменшення необоротних активів на 2,8 %, що становили у 2019 р. 7,192 млрд дол. США, а також збільшення оборотних активів на 9,2 %, які складали 16,525 млрд дол. США.

Щодо показника необоротних активів, то зменшенням даного показника слугувало скорочення обсягу нематеріальних активів. Скорочення частки необоротних активів, може свідчити про негативний стан

матеріально-технічного устаткування компанії. Крім того, необоротні активи мають велику частку у загальній валюті балансу. Збільшенням оборотних активів послуговували запаси, дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги, а також грошові кошти та їх еквіваленти і витрати майбутніх періодів та інші оборотні активи. Приріст оборотних активів свідчить про розширення діяльності компанії і зміцнює фінансовий стан компанії. Приріст вартості активів був на рівні 5,2 %, а саме показник збільшився на 1,181 млрд дол. США і становив 23,717 млрд дол. США. Коефіцієнт вартості активів >1 , і це свідчить про розширення господарської діяльності компанії у звітному періоді.

Коефіцієнт запасів більший ніж коефіцієнт вартості активів, і це свідчить про непропорційне зростання запасів, що призводить до надлишкового накопичення виробничих запасів, зростання обсягів готової продукції на складі тощо. Коефіцієнт запасів більший від коефіцієнту довгострокових фінансових інвестицій. Якщо, було б навпаки, то мала б проводитись перевірка ефективності та обґрунтованості відповідних фінансових вкладень.

При аналізі структури та динаміки власного капіталу «Nike, Inc.» (табл. 2.4) оцінюється коефіцієнт власного капіталу.

**Таблиця 2.4 – Структура та динаміка власного капіталу
«Nike, Inc.», 2018-2019 рр., млрд дол. США**

№ з/п	Найменування показника	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення	2019 р. до 2018 р.
1	Статутний капітал	0,003	0,003	0,000	1,00
2	Додатково вкладений капітал	6,384	7,163	0,779	1,22
3	Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	3,517	1,643	-1,874	0,46
4	Інший капітал	(0,092)	0,231	0,323	2,51
5	Власний капітал, усього	9,812	9,040	-0,772	0,92

Джерело: складено автором на основі [68].

При аналізі структури та динаміки власного капіталу спостерігалось зменшення загальної вартості власного капіталу компанії на 7,8 % (на 772 млн дол. США), обсяг якого становив 9,040 млрд дол. США. На зменшення вартості власного капіталу значно вплинуло зменшення показника нерозподіленого прибутку аж на 53,2 % (на 1,874 млн дол. США). Коефіцієнт власного капіталу менший від коефіцієнта активів підприємства, і це має свідчити про скорочення обсягів власних джерел фінансування діяльності корпорації.

Проаналізувавши структуру та динаміку зобов'язань «Nike, Inc.» (табл. 2.5), можна виявити негативні тенденції з приводу зростання заборгованості компанії. Визначається абсолютне і відносне збільшення за видами заборгованості, а також коефіцієнт зростання кредиторської заборгованості у порівнянні з коефіцієнтом зростання активів компанії.

Таблиця 2.5 – Структура та динаміка зобов'язань

«Nike, Inc.», 2018-2019 рр., млрд дол. США

№ з/п	Найменування показника	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення	2019 р. до 2018 р.
1	Довгострокові зобов'язання	6,684	6,811	0,127	1,01
2	Поточні зобов'язання	6,040	7,866	1,826	1,30
3	Усього зобов'язань	12,724	14,677	1,953	1,15

Джерело: складено автором на основі [68].

Показник довгострокових зобов'язань збільшився на 1 % (на 127 млн дол. США), обсяг яких – 6,811 млрд дол. США. Це свідчити про наявність фінансової залежності компанії від зовнішніх позикових джерел. Збільшення коефіцієнта зростання кредиторської заборгованості у порівнянні з коефіцієнтом зростання активів компанії свідчить про погіршення її платоспроможності.

Щодо доходів «Nike, Inc.» (рис 2.1), то на протязі 2010-2019 рр. спостерігається позитивна тенденція до зростання з кожним роком. З 2010 р. по 2019 р. компанія збільшувала свої доходи приблизно на 2-3 млрд дол.

США в рік, а якщо порівнювати обсяги доходів за 2010-2019 рр., то компанія збільшила свої доходи аж на 21,017 млрд дол. США.

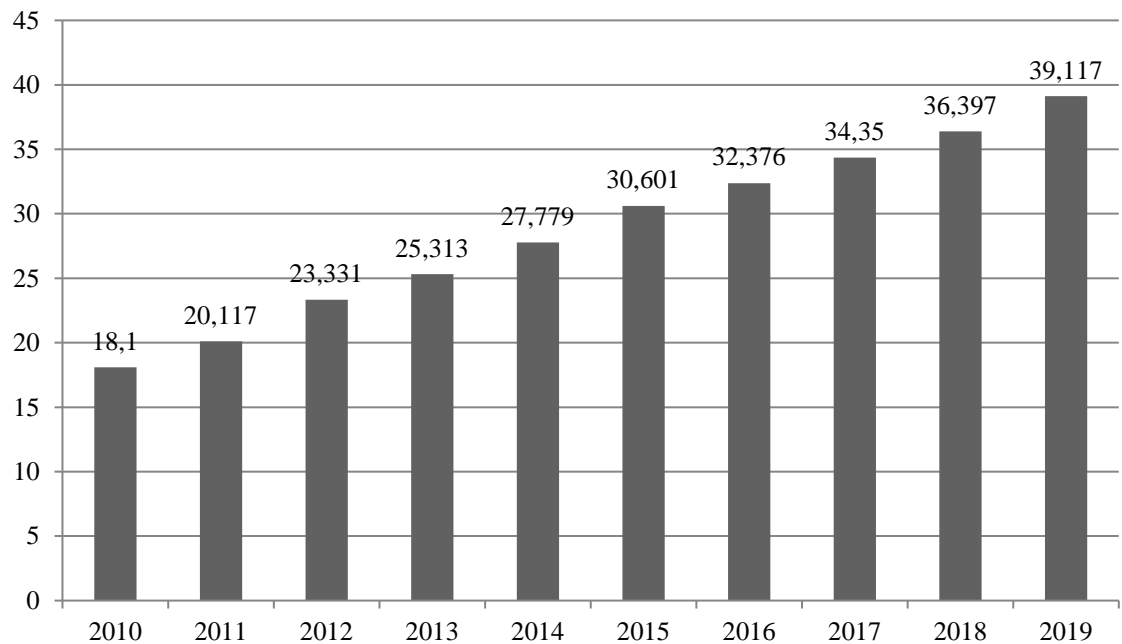


Рисунок 2.1 – Доходи «Nike, Inc.», 2010-2019 рр., млрд дол. США

Джерело: складено автором на основі [66].

Факторний аналіз валового прибутку «Nike, Inc.» (табл. 2.6) має свідчити про вплив зростання чистого доходу від реалізації продукції та собівартості реалізованої продукції на валовий прибуток.

Таблиця 2.6 – Факторний аналіз валового прибутку (збитку)

«Nike, Inc.», 2018-2019 рр., млрд дол. США

Чистий дохід від реалізації продукції		Собівартість реалізованої продукції		Валовий прибуток		Зростання валового прибутку		
2018	2019	2018	2019	2018	2019	Всього	за рахунок зростання чистого доходу	за рахунок зростання собівартості реалізованої продукції
36,397	39,117	20,441	21,643	15,956	17,474	1,518	2,720	1,202

Джерело: складено автором на основі [68].

Отже, при проведенні факторного аналізу валового прибутку компанії було відмічено зростання валового прибутку на 1,518 млрд дол. США, а саме за рахунок зростання чистого доходу від реалізації продукції на 2,720 млрд дол. США і за рахунок зростання собівартості реалізованої продукції на 1,202 млрд дол. США.

У структурі та динаміці витрат «Nike, Inc.» (табл. 2.7), відзначаються темпи зростання адміністративних витрат, витрат на збут та загалом операційних витрат порівняно з темпами зростання собівартості реалізованої продукції. Згідно розрахованих даних спостерігається збільшення собівартості реалізованої продукції на 5 %, адміністративних витрат та витрат на збут на 10 %, сукупних витрат на 5 %.

**Таблиця 2.7 – Структура та динаміка витрат
«Nike, Inc.», 2018-2019 рр., млрд дол. США**

№ з/п	Найменування показника	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення	2019 р. до 2018 р.
1	Собівартість реалізованої продукції	20,441	21,643	1,202	1,05
2	Адміністративні витрати та витрати на збут	11,511	12,702	1,191	1,10
3	Інші операційні витрати	0,066	-0,078	-0,144	-1,18
4	Сукупні витрати	20,507	21,565	1,058	1,05

Джерело: складено автором на основі [68].

При проведенні аналізу структури доходів (табл. 2.8) було відзначено зростання доходу від реалізації продукції компанії на 7 %, який становив у 2019 р. 39,117 млрд дол. США. У 2019 р. відбулося збільшення валового доходу на 9 %, обсяг якого становив 17,474 млрд дол. США. Операційний прибуток до оподаткування у 2019 р. збільшився на 11 % і склав 4,801 млрд дол. США. За період 2018-2019 рр. чистий прибуток «Nike, Inc.» збільшився у 2 рази і становив 4,029 млрд дол. США.

**Таблиця 2.8 – Структура доходів
«Nike, Inc.», 2018-2019 рр., млрд дол. США**

№ з/п	Найменування показника	2018 р.	2019 р.	Абсолютне відхилення	2019 р. до 2018 р.
1	Дохід від реалізації продукції	36,397	39,117	2,720	1,07
2	Валовий прибуток	15,956	17,474	1,518	1,09
3	Операційний прибуток до оподаткування	4,325	4,801	0,476	1,11
4	Чистий прибуток	1,933	4,029	2,096	2,08
5	Сукупний дохід	36,397	39,117	2,720	1,07

Джерело: складено автором на основі [68].

Після аналізу фінансово-господарської діяльності транснаціональної корпорації «Nike, Inc.» слід зробити оцінку показників ефективності фінансово-господарської діяльності компанії (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 – Показники ефективності фінансово-господарської діяльності «Nike, Inc.», 2018-2019 рр.

№ з/п	Показники	Фактичне значення показника		
		2018 р.	2019 р.	2019 р. до 2018 р.
1	Коефіцієнт рентабельності активів	0,085	0,170	2,00
2	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	0,197	0,445	2,25
3	Коефіцієнт рентабельності діяльності	0,121	0,230	1,90
4	Коефіцієнт оборотності активів	1,615	1,650	1,02
5	Коефіцієнт покриття	2,505	2,1	0,83
6	Коефіцієнт заборгованості	0,421	0,477	1,13
7	Коефіцієнт концентрації залученого капіталу	0,606	0,617	1,01

Джерело: складено автором на основі [68].

Згідно розрахунків, коефіцієнт рентабельності активів зріс у 2 рази, і це свідчить, що компанія ефективно використовує свої активи для генерації прибутку. Коефіцієнт рентабельності власного капіталу, також має тенденцію до зростання і виріс у 2,2 рази, ця тенденція свідчить про те, що компанія ефективно використовує власний капітал. Коефіцієнт рентабельності діяльності виріс майже у 2 рази, що свідчить про зростання

ефективності господарської діяльності компанії. Коефіцієнт оборотності активів має незначне зростання у 2,1 %, що свідчить про оптимальну ефективність використання активів компанії. Коефіцієнт заборгованості виріс на 13 %, та показує, що компанія має певний ризик у заборгованості. Коефіцієнт концентрації залученого капіталу має незначне зростання майже у 1,8%, й показує оптимальну частку залученого капіталу у валюті балансу. Єдиним коефіцієнтом, що має негативну тенденцію є коефіцієнт покриття із зменшенням показника у 16,1%, що свідчить про зменшення ліквідності і платоспроможності компанії.

Отже, можна зробити висновок, оглянувши узагальнену оцінку ступеня ефективності управління компанією «Nike, Inc.» (табл. 2.10). Оцінка ефективності управління за фінансовими коефіцієнтами проводиться за наступними критеріями: показник >1 – оціночний бал 1; показник $=1$ – оціночний бал 0; показник <1 – оціночний бал -1.

Таблиця 2.10 – Оцінка ефективності управління «Nike, Inc.» за фінансовими коефіцієнтами, 2018-2019 рр.

№ з/п	Назва показника	2019 р. до 2018 р.	Оціночний бал
1	2	3	4
1	Вартість активів	1,05	1
2	Основні засоби	1,06	1
3	Власний капітал	0,92	-1
4	Поточні зобов'язання	1,30	1
5	Валовий прибуток	1,09	1
6	Чистий прибуток	2,08	1
7	Сукупні доходи	1,07	1
8	Сукупні витрати	1,05	1
9	Коефіцієнт дохідності активів	0,95	-1
10	Коефіцієнт рентабельності активів	2,00	1
11	Коефіцієнт рентабельності власного капіталу	2,25	1
12	Коефіцієнт рентабельності діяльності	1,90	1
13	Коефіцієнт покриття	0,83	-1
14	Загальний оціночний бал	-	7

Джерело: складено автором на основі [68].

Ефективність управління результатами діяльності транснаціональної корпорації «Nike, Inc.» оцінюється у 7 із 13 можливих балів. Слабкими

місцями компанії виступають: власний капітал, дохідність активів і коефіцієнт покриття.

Отже, при аналізі структури та динаміки активів, відзначалось зменшення необоротних активів на 2,8 %, що становили у 2019 р. 7,192 млрд дол. США, а також збільшення оборотних активів на 9,2 %, які складають 16,525 млрд дол. США. У 2019 р. відбулося зменшення загальної вартості власного капіталу компанії на 7,8 % (на 772 млн дол. США), обсяг якого становив 9,040 млрд дол. США. На зменшення вартості власного капіталу значно вплинуло зменшення показника нерозподіленого прибутку аж на 53,2 % (на 1,874 млн дол. США). Коефіцієнт власного капіталу менший від коефіцієнта активів компанії, і це має свідчити про скорочення обсягів власних джерел фінансування діяльності корпорації. У 2019 р. спостерігалось збільшення собівартості реалізованої продукції на 5 %, адміністративних витрат та витрат на збут на 10 %, сукупних витрат на 5 %. При проведенні аналізу структури доходів було відзначено зростання доходу від реалізації продукції компанії на 7 %, який становив у 2019 р. 39,117 млрд дол. США. У 2019 р. відбулося збільшення валового доходу на 9 %, обсяг якого становив 17,474 млрд дол. США. Операційний прибуток до оподаткування у 2019 р. збільшився на 11 % і складав 4,801 млрд дол. США. За період 2018-2019 рр. чистий прибуток «Nike, Inc.» збільшився у 2 рази і становив 4,029 млрд дол. США.

2.3. Інвестиційна привабливість та інноваційний потенціал «Nike, Inc.» та їх роль у збільшенні масштабів та напрямків діяльності корпорації

Аналіз інвестиційної привабливості та інноваційного потенціалу транснаціональної корпорації «Nike, Inc.» за 2019 р. включає оцінку

показників рентабельності; ліквідності і платоспроможності; стану та структури капіталу; інвестиційної безпеки; очікувану величину узагальненого показника оцінки інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику; очікувану величину інвестиційної привабливості компанії; інтегральний показник інвестиційної привабливості. Всі дані для розрахунків були використані з річного звіту «Nike, Inc.» за 2019 р. [68].

Було проведено розрахунок інвестиційного потенціалу компанії, а саме визначено показники рентабельності (табл. 2.11), показники ліквідності і платоспроможності (табл. 2.12), показники стану та структури капіталу (табл. 2.13) і інвестиційну безпеку (табл. 2.14). Крім того, отримані значення показників було переведено у бальну систему і визначено очікувані величини кожного окремого параметра.

Таблиця 2.11 – Показники рентабельності «Nike, Inc.», 2019 р.

Показник	Коефіцієнти вагомості	Значення	Бали	Величина
Показники рентабельності		0,4	-	0,48
Рентабельність активів, %	0,2	17,421	2	0,4
Рентабельність власного капіталу, %	0,2	42,743	1	0,2
Рентабельність продажу, %	0,2	10,229	1	0,2
Рентабельність продукції, %	0,2	18,615	1	0,2
Рентабельність оборотних активів, %	0,2	25,452	1	0,2

Джерело: складено автором на основі [68].

Найвищу бальну оцінку має показник рентабельності активів – 2 бали, усі інші показники рентабельності мають по 1 балу. Помноживши отримані бали на коефіцієнти вагомості, було визначено очікувану величину кожного показника. Рентабельність активів має очікувану величину 0,4, усі інші показники – 0,2. Додавши очікувані величини кожного показника і помноживши на значення показників рентабельності, було отримано величину 0,48.

**Таблиця 2.12 – Показники ліквідності і платоспроможності
«Nike, Inc.», 2019 р.**

Показник	Коефіцієнти вагомості	Значення	Бали	Величина
Показники ліквідності і платоспроможності		0,3	-	0,6
Коефіцієнт поточної ліквідності	0,25	2,100	2	0,5
Коефіцієнт швидкої ліквідності	0,25	1,386	2	0,5
Коефіцієнт абсолютної ліквідності	0,25	0,567	2	0,5
Величина власних оборотних коштів (робочий, функціонуючий капітал)	0,25	8,659	2	0,5

Джерело: складено автором на основі [68].

Усі показники ліквідності і платоспроможності мають високий бал 2. Помноживши отримані бали на коефіцієнти вагомості, було визначено очікувану величину кожного показника. Усі показники мають очікувану величину 0,5. Додавши очікувані величини кожного показника і помноживши на значення показників ліквідності і платоспроможності, було отримано величину 0,6.

**Таблиця 2.13 – Показники стану та структури капіталу «Nike, Inc.»,
2019 р.**

Показник	Коефіцієнти вагомості	Значення	Бали	Величина
Показники стану та структури капіталу		0,3	-	0,3
Коефіцієнт автономії, %	0,2	38,116	1	0,2
Коефіцієнт маневреності власного капіталу	0,2	0,957	2	0,4
Забезпеченість запасів власними оборотними коштами	0,2	1,540	-2	-0,4
Коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами, %	0,2	52,399	2	0,4
Коефіцієнт інвестування	0,2	1,256	2	0,4

Джерело: складено автором на основі [68].

Найвищу бальну оцінку (2 бали) мають коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами і коефіцієнт інвестування. Коефіцієнт автономії має 1 бал. Дуже

незадовільну оцінку -2 бали має забезпеченість запасів власними оборотними коштами. Помноживши отримані бали на коефіцієнти вагомості, було визначено очікувану величину кожного показника. Коефіцієнт маневреності власного капіталу, коефіцієнт забезпеченості оборотних активів власними коштами і коефіцієнт інвестування мають очікувану величину 0,4, коефіцієнт автономії – 0,2, а забезпеченість запасів власними оборотними коштами – -0,4. Додавши очікувані величини кожного показника і помноживши на значення показників стану і структури капіталу, було отримано величину 0,3.

Таблиця 2.14 – Інвестиційна безпека «Nike, Inc.»

Показник	Коефіцієнти вагомості	Значення	Бали	Величина
Інвестиційна безпека		-	-	0,2
Коефіцієнт фінансового ризику	0,2	1,623	-2	-0,4
Коефіцієнт заборгованості	0,2	0,476	1	0,2
Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості	0,2	1,286	2	0,4
Коефіцієнт поточних зобов'язань	0,2	0,535	1	0,2
Коефіцієнт довгострокових зобов'язань	0,2	0,464	-1	-0,2

Джерело: складено автором на основі [68].

Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості має найвищий бал, який дорівнює 2. Коефіцієнт заборгованості і коефіцієнт поточних зобов'язань мають по 1 балу. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань має оцінку незадовільно (-1 бал). Оцінку дуже незадовільно має коефіцієнт фінансового ризику (-2 бали). Помноживши отримані бали на коефіцієнти вагомості, було розраховано очікувану величину кожного показника. Коефіцієнт співвідношення дебіторської та кредиторської заборгованості має очікувану величину 0,4. Коефіцієнт заборгованості і коефіцієнт поточних зобов'язань – 0,2. Коефіцієнт довгострокових зобов'язань – -0,2. Коефіцієнт фінансового ризику – -0,4. Величина інвестиційної безпеки дорівнює 0,2.

Отже, виникає необхідність розрахувати очікувану величину

узагальненого показника оцінки інвестиційного потенціалу (ІП) та інвестиційного ризику (ІР). Цей показник розраховується із застосуванням очікуваних величин і коефіцієнтів вагомості за групами показників, що формують узагальнену оцінку. Додавши сподівані величини показників рентабельності, ліквідності і платоспроможності, та стану і структури капіталу, було отримано очікувану величину узагальненого показника оцінки інвестиційного потенціалу та інвестиційного ризику 1,38.

Для визначення показника очікуваної величини інвестиційної привабливості компанії (ІПП) необхідно помножити коефіцієнти вагомості інвестиційного потенціалу (ІП) та інвестиційної безпеки (ІБ) на 0,5, а потім додати отримані показники. Розрахувавши ІПП, було отримано величину 0,79.

Було розраховано інтегральний показник інвестиційної привабливості (ІПП_{кр}) на критичних інтервалах або інтервалах активної дії несприятливих умов. Перемноживши показники ІПП та ІБ, кожен з яких було помножено на 0,5, було отримано інтегральний показник інвестиційної привабливості, який становив 0,198. Тому доцільним є активне інвестування, але інвестиції є більш ризикованими, через низький рівень інвестиційної безпеки компанії.

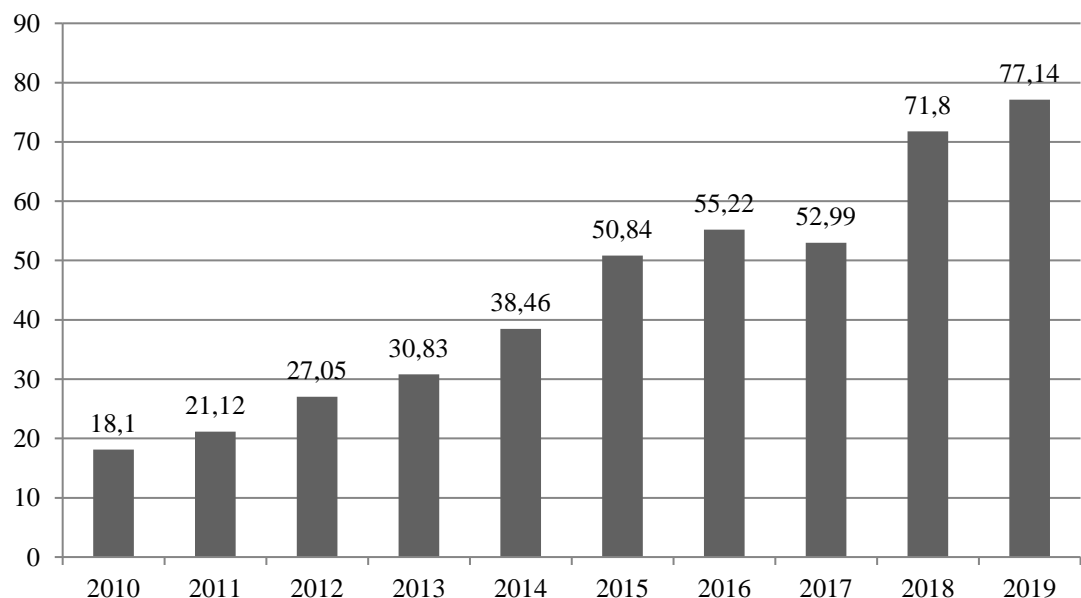


Рисунок 2.2 – Вартість акцій «Nike, Inc.» у дол. США, 2010-2019 рр.

Джерело: складено автором на основі [58].

Щодо вартості акцій «Nike, Inc.» (рис 2.2), то протягом 2010-2019 рр. спостерігалось зростання вартості акції компанії, окрім 2017 р., в якому акції впали на 4 % порівняно з 2016 р. Якщо ж брати до уваги увесь період з 2010 р. по 2019 р., то вартість акцій зросла на 326 % і становила у 2019 р. 77,14 дол. США за одну акцію.

Компанія «Nike, Inc.» має високий інноваційний потенціал, їй належать інноваційні товари, патенти та стартапи. Щодо останніх, то можна відзначити купівлю стартапу аналітики даних «Select». «Nike, Inc.» придбала компанію «Select», що спеціалізується на прогнозній аналітиці, щоб посилити стратегію прямого звернення (DTC) до споживача. Хмарна платформа «Select» надає дані, які допомагають ритейлерам оптимізувати свої запаси за допомогою гіпер-локальних прогнозів попиту. Інтегруючи технологію «Select» в мобільні додатки і веб-сайт «Nike, Inc.», виробник спортивного одягу прагне прогнозувати, як і коли споживачі будуть купувати певні товари. «Nike, Inc.» вважає, що краще купити стартап замість того, щоб витратити кілька років на впровадження подібних технологій. Придбання цього стартапу є ознакою того, що гігант спортивного одягу прагне збільшити продажі за рахунок використання різних каналів розповсюдження, включаючи мобільний додаток і веб-сайт. Стратегія продажу ексклюзивних предметів з обмеженим тиражем стає все більш популярною серед виробників одягу. Стратегія прямого звернення дозволяє компанії швидше зрозуміти споживчий попит, у порівнянні із замовленням дослідження від роздрібних мереж, таких як «Foot Locker». Технологія «Select» може допомогти «Nike, Inc.» посилити цю стратегію, оптимізувавши свої ресурси по каналах за допомогою гіпер-локалізованих прогнозів попиту, щоб клієнти могли знайти і купити те, що їм найбільш цікаво. Придбання стартапу показує, що «Nike, Inc.» усвідомлює необхідність пропонувати персоналізовані товари і орієнтується на технології і задоволення місцевого попиту [94, 54].

Щодо інших стартапів, то компанія «Nike, Inc.», також придбала

«Invertex», компанію з 3D-сканування, яка спеціалізується на використанні технологій автоматизації для створення споживчих і медичних пристроїв і «Zodiac», що розробляє прогностичні моделі, призначені для кращого прогнозування середнього значення. Команда «Invertex» працює в цифровій команді «Nike Direct», яка працює над цифровими проектами з розширення бізнесу, орієнтованого на споживачів, включаючи функції додатків для лояльних учасників Nike+. «Zodiac», аналітична компанія, також працює в цифровій команді «Nike Direct». Інтеграція придбань в підрозділ «Nike Direct» свідчить про пріоритети компанії в побудові прямих продажів та запровадження контролю щодо позиціонування бренду, цін та отримання даних про клієнтів. «Nike, Inc.» прогнозує, що обсяг прямих продажів досягне 16 млрд дол. США до кінця 2020 фінансового року. Компанія переконана, що розробка унікальних технологічних рішень полегшить покупцям процес здійснення купівлі товарів в магазинах і на сайті, а також надасть «Nike, Inc.» дані для більш персоналізованого обслуговування клієнтів в майбутньому. Оскільки досвід роботи з покупцями в Інтернеті, безпосередньо пов'язаний з членством в Nike+, мета полягає в тому, щоб використовувати ці функції для збільшення кількості учасників [37, 55, 53]. Також «Nike, Inc.» придбала «Virgin Mega», технологічний стартап, який розробив опції для мобільного шопінгу [37, 38].

Крім того, компанії «Nike, Inc.» належать тисячі патентів. Наприклад, патент на знамените взуття з автоматичною шнуровкою взуття, яке було показане у фільмі «Back To The Future». «Nike, Inc.» також володіє патентом захисної прокладки з використанням демпфуючого компонента. Винахід відноситься до захисної подушки, яка складається з ударної оболонки і демпфуючого компонента. «Nike, Inc.» також має право власності на патент системи моніторингу спортивних результатів, що використовує інформацію про частоту серцевих скорочень [24]. У «Nike, Inc.» є патент на кросівки на основі блокчейна під назвою «CryptoKicks». Патент описує систему, в якій blockchain може бути використаний для приєднання криптографічно

захищених цифрових активів фізичного продукту, в даному випадку спортивного взуття. За допомогою цього патенту платформа «Nike, Inc.» буде перевіряти справжність кросівок, використовуючи систему на основі блокчейна. При покупці взуття, також буде цифровий актив, прикріплений до унікального ідентифікатора цього взуття. Коли кросівки продаються комусь іншому, право власності може бути передано шляхом торгівлі як реальними черевиками, так і відповідними цифровими активами. Ці цифрові активи можуть зберігатися в так званій «цифровій шафці», додатку типу гаманця з криптовалютою [19, 62].

Щодо інновацій «Nike, Inc.», то компанія має у своєму арсеналі такі інноваційні кросівки, як «FlyEase», що створені для спортсменів з обмеженими фізичними можливостями і які дозволять всім спортсменам змагатися і грати в спорті незалежно від їх фізичних здібностей або спритності. Цей товар передбачає альтернативу традиційним шнуркам, починаючи від верху на блискавці і закінчуючи кабельними системами. Щоб людям було легше вставляти і виймати ступню у взуття, «FlyEase» розглядає способи створення більших входів в шкарпетці взуття, а також пропонує альтернативні системи входу, такі як намагнічений каблук. Технологія пристосована до різних форм ніг. Перевагою технології «FlyEase» є можливість налаштування на широкий діапазон форм ніг [58, 81].

Ще однією з інновацій є «Nike Adapt», платформа, яка створює дійсно індивідуальну підгонку взуття завдяки поєднанню просунутої системи шнурівки. Технологія представлена з додатком, який постійно оновлюється і представлена в баскетбольному взутті «Nike Adapt BB». Щільність шнурівки можна регулювати кнопками на кросівках або через додаток «Nike Adapt» на смартфоні. Останнє дозволяє перешнуровувати кросівки прямо під час гри. Видимих оку шнурків на кросівках немає, щільність посадки змінюється так само непомітно для стороннього спостерігача. Кросівки отримали акумулятор ємністю 505 мА год. За словами виробника, цього вистачає на 10-20 днів використання. Зарядити кросівки можна від фірмової бездротової

зарядної станції стандарту Qi. Повний заряд досягається за 3 години. «Nike Adapt BB» є першим постійно оновлюваним продуктом від «Nike, Inc.», завдяки майже симбіотичним відносинам між цифровим додатком взуття та оновленнями вбудованого програмного забезпечення взуття. Оскільки система «FitAdapt» відточує якість підгонки в баскетболі, наступним кроком буде впровадження «FitAdapt» в інші товари для спорту і способу життя, кожен з яких має унікальні вимоги до підгонки в різних умовах [56, 81].

Наступною інновацією компанії є «Nike Joyride» – запатентована система амортизації тільки для «Nike, Inc.», виготовлена з тисячі кульок. Кульки під стопою повторюють її форму, забезпечуючи амортизацію на всій площині. Система створює динамічну устілку. Технологія призначена для всіх бігунів, м'яка амортизація і плавний перехід допомагають послабити удар ногою під час бігу [60, 81].

Отже, можна зробити висновок, що доцільним є активне інвестування у «Nike, Inc.», але інвестиції є більш ризикованими через низький рівень інвестиційної безпеки компанії. Протягом 2010-2019 рр. спостерігалось зростання вартості акції компанії, окрім 2017 р., в якому акції впали на 4 % порівняно з 2016 р. Якщо ж брати до уваги увесь період з 2010 р. по 2019 р., то вартість акцій зросла на 326 % і становила у 2019 р. 77,14 дол. США за одну акцію.

Компанія «Nike, Inc.» має високий інноваційний потенціал, їй належать інноваційні товари, патенти та стартапи. За останні кілька років компанія «Nike, Inc.» придбала низку стартапів: «Select» – компанія, що спеціалізується на прогнозній аналітиці, яка допомагає ритейлерам оптимізувати свої запаси за допомогою гіпер-локальних прогнозів попиту; «Invertex» – компанія з 3D-сканування, яка спеціалізується на використанні технологій автоматизації для створення споживчих і медичних пристроїв; «Zodiac» – компанія, що розробляє прогностичні моделі, призначені для кращого прогнозування середнього значення.

Серед низки патентів «Nike, Inc.» володіє унікальною технологією під

назвою «CryptoKicks». За допомогою цього патенту «Nike, Inc.» буде перевіряти справжність кросівок, використовуючи систему на основі блокчейна. При покупці «CryptoKicks» буде генеруватися цифровий токен, до якого будуть прив'язані ідентифікаційні коди продукту і покупця. Така схема дозволить запобігти підробці взуття: покупець завжди зможе перевірити оригінальність пари кросівок, відсканувавши спеціальний код на коробці. У разі, якщо власник «CryptoKicks» вирішить перепродати кросівки іншій людині, він може це зробити як фізично, так і через продаж токена.

Серед інновацій «Nike, Inc.» можна виділити: кросівки «FlyEase», що створені для спортсменів з обмеженими фізичними можливостями; «Nike Adapt» – платформа, яка створює індивідуальну підгонку взуття; «Nike Joyride» – запатентована система амортизації, яка складається з тисячі кульок.

Висновки за розділом 2

«Nike, Inc.» є транснаціональною компанією, що виробляє спортивне взуття, одяг та обладнання. Компанія функціонує у 190 країнах світу. Основну частку доходів компанії формують продажі спортивного взуття, а найбільшим ринком збуту є Північна Америка. Компанія має близько 1,2 тис. магазинів, розташованих у різних країнах світу, та платформу цифрової комерції. Збут товарів відбувається через оптові компанії та прямі продажі. Компанія забезпечує високу якість продукції, яка створюється на 452 фабриках, і ефективність дистрибуційних послуг, які надаються у більше ніж 1180 магазинах по всьому світу. Компанія займає лідируючу позицію серед брендів спортивного взуття, одягу та обладнання за рахунок ефективної маркетингової політики. Згідно проведеного SWOT-аналізу компанії «Nike, Inc.» можна зробити висновок, що компанія являє собою потужний бренд і

робить все можливе задля зменшення виробничих витрат, збільшення своїх продажів і виходу на нові ринки.

Транснаціональна компанія «Nike, Inc.» має основного конкурента – «Adidas». Кількість працівників «Nike, Inc.» перевищує «Adidas» майже на 29 %, а кількість магазинів «Adidas» більше від «Nike, Inc.» на 108 %. У фінансових показниках «Nike, Inc.» є лідером, але «Adidas» скорочує розрив за останні кілька років. «Nike, Inc.» і «Adidas» займають найвищу частку на світовому ринку спортивного одягу та взуття, і очікується, що ця тенденція залишиться у майбутньому.

Проаналізувавши структуру та динаміку активів компанії «Nike, Inc.», слід зазначити, що у 2019 р. спостерігалось зростання вартості активів на 5,2 % (на 1,181 млрд дол. США), показник становив 23,717 млрд дол. США. У 2019 р. відзначалось зменшення необоротних активів на 2,8 %, що становили 7,192 млрд дол. США, а також збільшення оборотних активів на 9,2 %, які складали 16,525 млрд дол. США. У 2019 р. відбулося зменшення загальної вартості власного капіталу компанії на 7,8 % (на 772 млн дол. США), обсяг якого становив 9,040 млрд дол. США. На зменшення вартості власного капіталу значно вплинуло зменшення показника нерозподіленого прибутку на 53,2 % (на 1,874 млн дол. США). Коефіцієнт власного капіталу менший від коефіцієнта активів компанії, і це має свідчити про скорочення обсягів власних джерел фінансування діяльності корпорації. У 2019 р. спостерігалось збільшення собівартості реалізованої продукції на 5 %, адміністративних витрат та витрат на збут на 10 %, сукупних витрат на 5 %. При проведенні аналізу структури доходів було відзначено зростання доходу від реалізації продукції компанії на 7 %, який становив у 2019 р. 39,117 млрд дол. США. У 2019 р. відбулося збільшення валового доходу на 9 %, обсяг якого становив 17,474 млрд дол. США. Операційний прибуток до оподаткування у 2019 р. збільшився на 11 % і складав 4,801 млрд дол. США. За період 2018-2019 рр. чистий прибуток «Nike, Inc.» збільшився у 2 рази і становив 4,029 млрд дол. США.

Протягом 2010-2019 рр. спостерігалось зростання вартості акції компанії, окрім 2017 р., в якому ціна на акції знизилась на 4 % порівняно з 2016 р. Беручи до уваги увесь період з 2010 р. по 2019 р., необхідно зазначити, що вартість акцій зросла на 326 % і становила у 2019 р. 77,14 дол. США за одну акцію. Тому доцільним є активне інвестування у «Nike, Inc.», але інвестиції є більш ризикованими через низький рівень інвестиційної безпеки компанії.

Компанія «Nike, Inc.» має високий інноваційний потенціал, їй належать інноваційні товари, патенти та стартапи. За останні кілька років компанія «Nike, Inc.» придбала низку стартапів: «Select» – компанія, що спеціалізується на прогностичній аналітиці, яка допомагає ритейлерам оптимізувати свої запаси за допомогою гіпер-локальних прогнозів попиту; «Invertex» – компанія з 3D-сканування, яка спеціалізується на використанні технологій автоматизації для створення споживчих і медичних пристроїв; «Zodiac» – компанія, що розробляє прогностичні моделі, призначені для кращого прогнозування середнього значення.

Серед низки патентів «Nike, Inc.» володіє унікальною технологією під назвою «CryptoKicks». За допомогою цього патенту «Nike, Inc.» буде перевіряти справжність кросівок, використовуючи систему на основі блокчейна. При покупці «CryptoKicks» буде генеруватися цифровий токен, до якого будуть прив'язані ідентифікаційні коди продукту і покупця. Така схема дозволить запобігти підробці взуття: покупець завжди зможе перевірити оригінальність пари кросівок, відсканувавши спеціальний код на коробці. У разі, якщо власник «CryptoKicks» вирішить перепродати кросівки іншій людині, він може це зробити як фізично, так і через продаж токена.

Серед інновацій «Nike, Inc.» можна виділити: кросівки «FlyEase», що створені для спортсменів з обмеженими фізичними можливостями; «Nike Adapt» – платформа, яка створює індивідуальну підгонку взуття; «Nike Joyride» – запатентована система амортизації, яка складається з тисячі кульок.

РОЗДІЛ 3

ОПТИМІЗАЦІЯ МАСШТАБІВ ТА НАПРЯМІВ МІЖНАРОДНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОМПАНІЇ «NIKE, INC.»

3.1. Стратегія ринкового позиціонування і можливості реалізації перспективи розвитку «Nike, Inc.»

При формуванні стратегії ринкового позиціонування сучасним ТНК важливо фокусувати діяльність на відносинах як зі споживачами, так і з конкурентами шляхом здійснення маркетингових досліджень, сегментування і позиціонування, ефективного використання комплексу маркетингу. До числа найбільш швидко зростаючих галузей світової економіки відноситься спортивна індустрія. На глобальному та регіональних ринках транснаціональні корпорації є основними виробниками спортивного взуття, одягу та обладнання. Транснаціональна корпорація «Nike, Inc.» є визнаним лідером на ринку спортивного одягу та взуття. Конкуренція, що посилюється серед виробників товарів для спорту, поставила перед «Nike, Inc.» складне завдання: зберегти лідируючі позиції на ринку і збільшити частку ринку.

М. Портером було виокремлено три конкурентні стратегії, які використовуються ТНК для досягнення цілей зростання (рис. 3.1) [21].



Рисунок 3.1 – Класифікація конкурентних стратегій за М. Портером

Джерело: складено автором на основі [21].

В умовах зростаючої конкуренції керівництво компанії «Nike, Inc.» поєднує стратегії лідерства за витратами та диференціації. Стратегія лідерства за витратами передбачає отримання конкурентної переваги за рахунок зниження витрат. Лідерство у витратах – це основна універсальна стратегія, яку «Nike, Inc.» використовує на різних споживчих ринках. Основна мета використання цієї стратегії для «Nike, Inc.» – зберегти лідируючі позиції на ринку за рахунок ефективного управління ланцюжком створення вартості. Ця стратегія дозволяє «Nike, Inc.» збільшити частку ринку, орієнтуючись на середній клас, який становить значну частку від загального обсягу споживчого ринку в розвинутих країнах. Споживачі, що є представниками середнього класу, зазвичай надають великого значення фактору ціноутворення, і лідерство у витратах – найкраща стратегія для задоволення потреб цього сегмента споживачів. «Nike, Inc.» робить акцент на доступності спортивного одягу та взуття у різних країнах світу, що сприяє високій впізнаваності бренду і швидкому зростанню продажів, а також забезпечує міцну основу для конкурентних переваг. За рахунок зниження собівартості продукції і підвищення ефективності ланцюжка поставок «Nike, Inc.» встановлює доступні ціни на товари, а також пропонує знижки і купони для досягнення запланованих обсягів продажів і подолання конкурентного тиску з боку ключових виробників товарів для спорту. Очікуваний результат цих знижок і рекламних кампаній – підвищити популярність бренду і стимулювати продажі. Основними перевагами запровадження стратегії лідерства за витратами є розширення клієнтської бази, стимулювання споживання і досягнення запланованих обсягів продажів за рахунок акценту на доступності товару.

З метою досягнення стійкої конкурентної переваги на світовому та регіональному ринках компанія «Nike, Inc.» поряд із стратегією лідерства за витратами дотримується стратегії диференціації [21]. Наявність унікальних характеристик товарів «Nike, Inc.», які відрізняють її продукцію від товарів конкурентів, що функціонують в індустрії спорту, є рушійним фактором при

реалізації стратегії диференціації. Коли товар може відрізнятися від інших аналогічних товарів на ринку завдяки якості, бренду і додаткових функцій, компанія може підвищувати ціни, щоб покрити витрати на НДДКР, маркетинг, виробництво [23, 28]. Ухвалення диференціації в якості конкурентної стратегії дозволяє «Nike, Inc.» розширювати клієнтську базу за рахунок зростаючого попиту на спортивний одяг і взуття з унікальними властивостями, які створюються шляхом інтеграції інноваційних рішень.

Стратегічна мета «Nike, Inc.» полягає у створенні унікальних товарів, що задовольняють потреби споживачів у секторі професійного спорту, інваспорту, реабілітації, фітнесу. Диференціація товарів «Nike, Inc.» досягається шляхом вкладання коштів у НДДКР, маркетинг, створення колаборацій із професійними спортсменами. Величезний досвід виробництва товарів для спорту, найстаріший бренд спортивного одягу та взуття і присутність компанії у 190 країнах світу – ось деякі фактори диференціації, які підкреслюються в маркетингових і комунікаційних кампаніях «Nike, Inc.». Крім того, логотип «Nike, Inc.» також використовується для диференціації товарів компанії. Унікальний логотип компанії створив міцний імідж бренду в свідомості споживачів. У той же час «Nike, Inc.» переглядає свої стратегії брендингу та вносить постійні зміни в дизайн і упаковку товарів, щоб задовольнити потреби та очікування клієнтів і забезпечити максимальне співвідношення ціни і якості.

Стратегії інтенсивного зростання пов'язані з розробкою нових товарів або виходом на нові ринки для досягнення цілей корпоративного зростання. Стратегії інтенсивного зростання допомагають компаніям швидко розвиватись за рахунок активного пошуку можливостей розширення присутності на ринку (рис. 3.2). Цілі щодо розширення клієнтської бази та збільшення обсягів продажів «Nike, Inc.» досягаються шляхом зосередження уваги на відповідних стратегіях інтенсивного зростання. Враховуючи стратегії інтенсивного зростання, що затверджені керівництвом «Nike, Inc.», основні цілі досягаються за рахунок проникнення на ринок, розробки товарів

для спорту, розвитку ринку і диверсифікації.

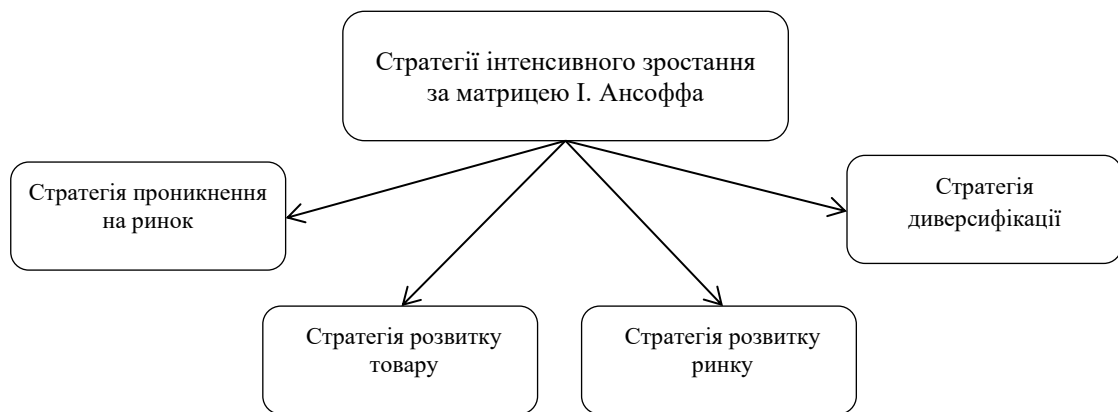


Рисунок 3.2 – Класифікація стратегій інтенсивного зростання за матрицею І. Ансоффа

Джерело: складено автором на основі [21].

Проникнення на ринок передбачає стимулювання зростання продажів в рамках поточної клієнтської бази. Стратегія включає в себе дії спрямовані на збільшення частки на ринку шляхом зосередження уваги на просуванні існуючого товару на існуючому ринку. Проникнення на ринок – це основна стратегія інтенсивного росту, прийнята «Nike, Inc.», для досягнення цілей зростання [21, 44]. Виконання цієї стратегії вимагає від «Nike, Inc.» зниження цін і використання різних маркетингових і рекламних кампаній для збільшення продажів на основних регіональних ринках. Компанія пропонує різні знижки, часто проводить рекламні кампанії і пропонує товари в нових привабливих упаковках для досягнення мети – зростання продажів, залишаючись на тому ж ринку. Проте важливо також відзначити, що проникнення на ринок стає все більш дорогим, коли ринок досягає точки насичення. У цьому випадку інвестиції в маркетингові та рекламні заходи приносять низький прибуток, що спонукає компанію розглядати інші стратегії інтенсивного росту. На початковому етапі зростання стратегія проникнення на ринок зіграла важливу роль в забезпеченні успіху компанії на внутрішньому ринку. Пізніше визнання на американському ринку було

використано для виходу на нові ринки по всьому світу. Впізнаваність бренду, отримана завдяки проникненню на ринки 190 країн світу, також використовується як інструмент для пропозиції нових продуктів існуючим та новим споживчим.

Стратегія розвитку товару передбачає розробку нових товарів або модифікацію наявних товарних лінійок для задоволення нових потреб поточної клієнтської бази. Компанії, які прагнуть до зростання, такі як «Nike, Inc.», застосовують цю стратегію, коли вони виявили обмежені можливості зростання на поточному ринку з наявним товарним асортиментом. Протягом останніх декількох років посилення конкуренції на ринку спортивного одягу та взуття спонукало «Nike, Inc.» безперервно оновлювати товарний асортимент [21, 93]. З моменту своєї появи компанія «Nike, Inc.» значно розширила товарну лінійку. Це дозволяє компанії хеджувати ризики, оскільки прибуток від однієї товарної групи може компенсувати збиток від іншої групи спортивних товарів. Стратегія розвитку товару – важливий інструмент для залучення більшої кількості клієнтів. Стратегічна мета, пов'язана з використанням цієї стратегії інтенсивного росту, полягає в збільшенні інвестицій в НДДКР для розробки нових товарів для спорту. Стосовно розробки нових товарів, то у «Nike, Inc.» існує три основних підходи (рис. 3.3).



Рисунок 3.3 – Основні підходи до розробки нових товарів у «Nike, Inc.»

Джерело: складено автором на основі [21].

Розвиток ринку – це третя стратегія інтенсивного зростання за матрицею І. Ансоффа. Основна мета цієї стратегії – пропонування існуючих товарів на нових ринках [21, 71]. «Nike, Inc.» використовує стратегію розвитку ринку як стратегію зростання, яка сприяє проникненню на ринки країн, що розвиваються. У результаті застосування цієї стратегії компанія функціонує в 190 країнах світу. Успішний вихід на нові споживчі ринки зіграв ключову роль у перетворенні «Nike, Inc.» в глобальний бренд. Основні причини глобальної присутності – доступні ціни, сильний бренд і якість товарів «Nike, Inc.». Компанія постійно розширює дистриб'юторську мережу, щоб охопити всі куточки світу, особливо в країнах, що розвиваються, де спостерігається незначний рівень присутності «Nike, Inc.». Стратегічна мета застосування цієї стратегії «Nike, Inc.» – розширення ланцюжка створення вартості, щоб компанія могла підтримувати зростання дистриб'юторської мережі. Здатність «Nike, Inc.» мінімізувати витрати і зайняти лідируючу позицію за вартістю товарів для спорту дозволяє компанії успішно застосовувати цю стратегію інтенсивного зростання.

Диверсифікація – четверта стратегія інтенсивного зростання за матрицею І. Ансоффа. Ця стратегія передбачає вихід на нові ринки з новими продуктами. Стратегія диверсифікації поділяється на пов'язану диверсифікацію і непов'язану диверсифікацію. Непов'язана диверсифікація є більш ризикованою, оскільки компанія вирішує випустити на нові ринки абсолютно нові продукти, не маючи попереднього досвіду у певному секторі. В разі пов'язаної диверсифікації існуючі знання, ресурси і інфраструктура компанії використовуються для диверсифікації продуктового портфеля [21, 26]. У своїй діяльності «Nike, Inc.» дотримується пов'язаної диверсифікації, розширюючи портфель товарів для різних видів спорту, наприклад, для баскетболу, тенісу, гольфу, футболу, бейсболу, волейболу, плавання, автоперегонів тощо. Крім того, у портфелі «Nike, Inc.» наявні товари, орієнтовані на представників індустрії моди. Застосування відповідної стратегії диверсифікації підвищує стійкість бізнесу і допомагає компанії

досягти довгострокових цілей зростання, незважаючи на сильну нестабільність на ринку, спричинену кризою COVID-19. Ефективний менеджмент диверсифікованим портфелем товарів створює можливість для хеджування ризиків, оскільки тенденції до зниження обсягів продажів деяких спортивних товарів можуть бути врівноважені зростанням продажів товарів у інших категоріях [21].

Отже, можна зробити висновок, що в умовах зростаючої конкуренції керівництво компанії «Nike, Inc.» поєднує стратегії лідерства за витратами та диференціації. Стратегія лідерства за витратами передбачає отримання конкурентної переваги за рахунок зниження витрат. Лідерство у витратах – це основна універсальна стратегія, яку «Nike, Inc.» використовує під час виробництва спортивних товарів шляхом відкриття виробничих потужностей у країнах, що розвиваються. «Nike, Inc.» використовує диференціацію в поєднанні зі стратегією лідерства за витратами для досягнення цілей збільшення доходів. Стратегічна мета «Nike, Inc.» в рамках стратегії диференціації – створення унікальних товарів для спорту шляхом впровадження інновацій та технологічних рішень.

3.2. Інноваційна стратегія компанії «Nike, Inc.» у виробництві товарів для спорту

Інноваційна стратегія – це план збільшення частки ринку або прибутку компанії за рахунок впровадження інновацій у виробничий процес. Розглядаючи інноваційну стратегію через призму завдань, які належить виконати, необхідно відзначити, що ефективна стратегія повинна правильно інформувати, на якого виконавця, роботу і сегмент потрібно націлюватися для досягнення максимального зростання та на які потреби слід орієнтуватися, щоб залучити нових клієнтів [40].

У 2019 році «Nike, Inc.» розробила нову стратегію під назвою «Consumer Direct Offense» (рис. 3.4).

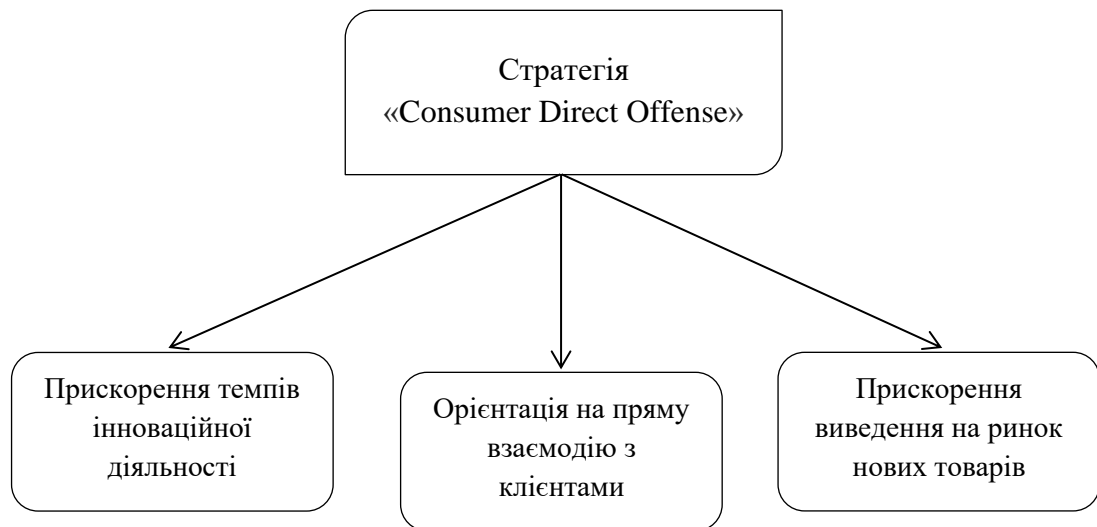


Рисунок 3.4 – Стратегія компанії «Nike, Inc.» «Consumer Direct Offense»

Джерело: складено автором на основі [41].

Компанія «Nike, Inc.» впровадила додаток «SNKRS» для запуску нових товарів для спорту, їх резервування і додаткових функцій, таких як сканування товарів для отримання додаткової інформації. На даний момент більше 100 мільйонів клієнтів компанії підписалися на додаток «Nike, Inc.», і компанія планує потроїти це число до 2023 року [41, 65].

Компанія «Nike, Inc.» запланувала відкриття концепт-магазинів невеликого формату під назвою «Nike Live» та використовує дані і аналітику для вибору місця розташування магазинів і асортименту в залежності від місцевого попиту. Щоб збільшити продажі через свої оптові канали збуту, «Nike, Inc.» визначила тільки 40 роздрібних партнерів: представників онлайн-торгівлі та фізичних роздрібних продавців, які пропонують кращий доступ до клієнтів, на яких націлена компанія, і які можуть надати кращі послуги з обслуговування клієнтів [41, 75].

Компанія «Nike, Inc.» переводить ланцюжок поставок в цифрову форму. «Express Lane» дозволяє оновлювати комплектуючі, матеріали і

кольори для популярних моделей на основі інформації про споживачів в режимі реального часу, і поповнює магазини всього за два дні [41, 95].

«Nike, Inc.» створює інноваційні товари для спорту і прагне відповідати очікуванням клієнтів щодо індивідуальних налаштувань і персоналізації. Ось чому «Nike, Inc.» оголосила про придбання «Zodiac», компанії, що займається збором даних й аналітикою. «Nike Adopt BB» може активно змінювати свою форму, підключатися до смартфона через Bluetooth і збирати безпрецедентний обсяг даних про рухи людини.

«Nike, Inc.» використовує стратегію, орієнтовану на інновації для залучення нових клієнтів, поліпшення конверсії, що сприяє зростанню її продажів. «Express Lane» веде до більш високих показників наскрізних продажів за рахунок ефективного управління ланцюжком поставок. Намагаючись збільшити власні прямі онлайн-продажі, «Nike, Inc.» продає деякі моделі взуття через «Amazon».

Крім того, «Nike, Inc.» фокусується на розробці дизайну, створенні прототипів і на попередніх випробуваннях товарів для спорту. Наприклад, для виготовлення «Flyknit Racer» знадобилося 195 випробувань.

В індустрії спортивного одягу «Nike, Inc.» формує жорсткі умови конкуренції в секторі спортивного одягу. Її конкуренти повинні будуть надолужити згаяне, щоб відповідати стандартам, які встановлює «Nike, Inc.», коли мова йде про фізичну і цифрову роздрібну торгівлю через власні і партнерські канали продажів.

Крім того, такі великі компанії, як «Adidas», повинні не тільки відслідковувати інноваційні тренди у спортивній індустрії, а й прагнути до швидкого виходу на ринок товарів і послуг у категорії «здоровий спосіб життя». У той час як «Adidas» представила моделі взуття, створені за рахунок 3D-друку, «Nike, Inc.» була першою компанією в світі, що розробила взуття, верх яких (верхня частина кросівок зазвичай виготовляється з тканини) був створений за рахунок цієї технології. Компанія «Adidas» все ще виробляє кросівки-шкарпетки в 100 різних варіантах, навіть якщо ринок вже давно

перенасичений цими товарами. Компанія почала виробляти підошви за рахунок 3D- і 4D-друку, але не змогла виготовляти їх на масовому рівні, і, отже, ідея так і не отримала широкого розповсюдження [41].

Мета компанії «Nike, Inc.» – подвоїти обсяги бізнес-операцій при скороченні вдвічі впливу компанії на навколишнє середовище. Компанія визначила бачення низьковуглецевого майбутнього із замкнутим циклом в рамках стратегії зростання компанії. Компанія «Nike, Inc.» поставила перед собою три стратегічні цілі (рис. 3.5).

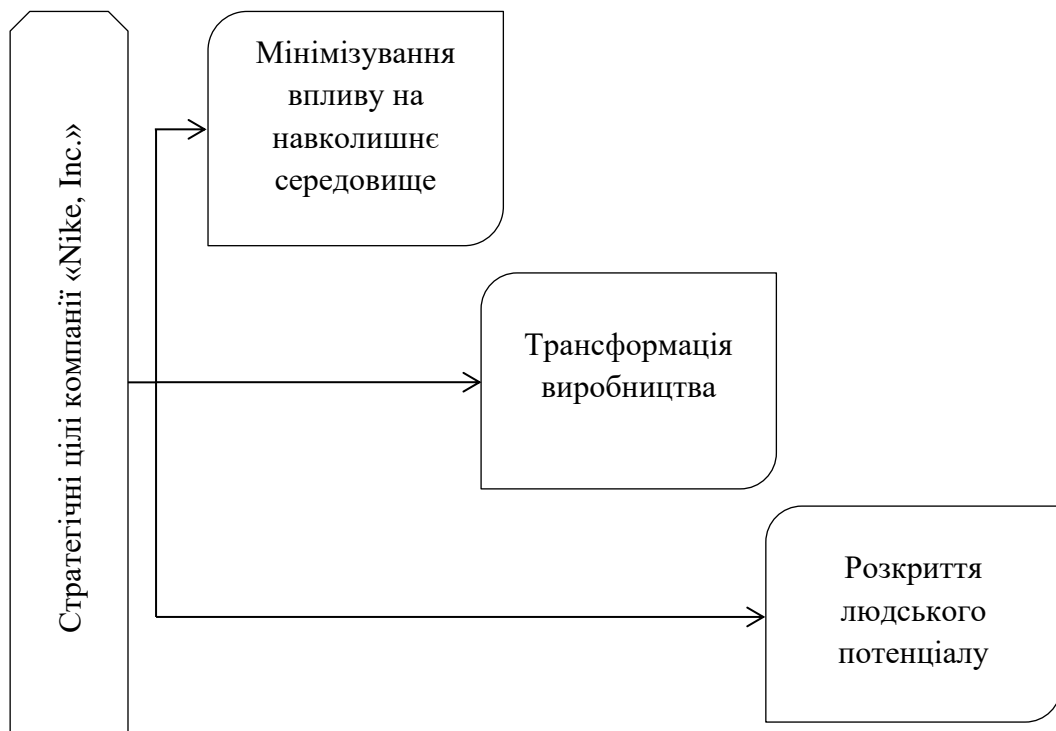


Рисунок 3.5 – Стратегічні цілі компанії «Nike, Inc.»

Джерело: складено автором на основі [64].

По-перше, компанія «Nike, Inc.» прагне мінімізувати свій вплив на навколишнє середовище протягом усього життєвого циклу продукту, звертаючи увагу на викиди вуглецю, хімічний склад, воду і відходи, щоб визначити стратегії, що дозволяють впроваджувати нові рішення і, де це можливо, замкнути цикл і повторно використовувати матеріали. «Nike, Inc.» прагне до скорочення шкідливого впливу виробництва взуття на навколишнє

середовище в поєднанні з метою збільшення використання більш екологічних матеріалів в цілому.

По-друге, концепція сталого розвитку «Nike, Inc.» стосується не тільки того, які продукти виробляє компанія, а й того, як вона їх виробляє, приділяючи особливу увагу вдосконаленню виробничого процесу. Бачення виробничого процесу «Nike, Inc.» передбачає роботу з меншою кількістю контрактних підприємств, які прагнуть до трансформації бізнесу, не обмежуючись дотриманням нормативних вимог, щоб він став економічним, екологічним, справедливим і розширюючим можливості працівників. «Nike, Inc.» також інвестує в пілотні дослідні програми, націлені на з'ясування того, як послуги, технології та зміни в системах компенсації і пільг можуть позитивно вплинути на працівників на робочих місцях і за їх межами.

Керуючись переконанням, що крос-культурна взаємодія сприяє творчості і прискорює інновації, «Nike, Inc.» орієнтується на створення комфортних умов для талановитих та креативних працівників, з самого початку розширюючи представництво жінок і представників різних національностей, продовжуючи при цьому збільшувати різноманітність у всіх аспектах свого бізнесу в довгостроковій перспективі.

Поряд зі своїми зобов'язаннями перед персоналом «Nike, Inc.» також шукає способи підтримки нового покоління спортсменів, підвищуючи обізнаність про епідемію COVID-19, способи активізації фізичної активності і працюючи з дітьми, щоб спонукати дітей рухатися, тому що дослідження показують, що активні діти щасливіші, здоровіші й успішніші.

Ці стратегічні зусилля будуть сприяти ефективній реалізації довгострокової стратегії «Nike, Inc.» щодо використання стійких інновацій в якості потужного двигуна зростання і каталізатора змін, формуючи яскравий приклад переходу всієї галузі до більш сталого майбутнього [64].

Компанія «Nike, Inc.» використовує інноваційні підходи у маркетингу. Маркетингова стратегія – це стратегія, призначена для просування товару або послуги з метою отримання прибутку. Маркетингова стратегія передбачає

стратегічний план, який заснований на комплексі маркетингу (товар, ціна, місце товару на ринку, просування).

Розглядаючи товарну політику компанії, необхідно зазначити, що «Nike, Inc.» пропонує широкий асортимент товарів, включаючи взуття, одяг і спорядження. Товари у маркетинговому комплексі «Nike, Inc.» орієнтовані на високу якість та представлені у широкому асортименті як для професійних спортсменів, так і для любителів спорту. Компанія є лідером на ринку спортивного одягу і отримує максимальний прибуток від продажу спортивного взуття. Вона пропонує широкий вибір товарів, в тому числі взуття особливого типу для всіх категорій спорту. Наприклад, в компанії «Nike, Inc.» виробляється взуття для крикету, яке на 30 % легше, ніж у конкурентів. Компанія «Nike, Inc.» адаптувалася до мінливого середовища і тепер розробляє і продає інноваційні товари для спорту, які можуть бути підключені до смартфона з метою вимірювання спортивних результатів. Крім цього, «NIKEid» – це інноваційний суббренд «Nike, Inc.», який дозволяє його клієнтам розробляти і налаштовувати характеристики бажаних товарів відповідно до своїх вимог, що привертає велику аудиторію. «Nike, Inc.» також пропонує своїм споживачам нову послугу особистого тренера з різних видів спорту.

Щодо цінової політики компанії, то «Nike, Inc.» є лідером на ринку спортивного одягу й спортивного інвентарю і використовує стратегію ціноутворення, засновану на цінності товару. За допомогою цієї стратегії «Nike, Inc.» вимірює цінність товару, за яку покупець готовий платити. Це значення використовується для визначення максимальної ціни, яку покупець готовий заплатити за взуття, одяг або спортивний інвентар «Nike, Inc.». За допомогою цієї стратегії компанія забезпечує збереження максимальної вигоди для покупця. Ця стратегія сприяє збільшенню обсягів прибутку компанії протягом останніх п'яти років. Ціноутворення проводиться з орієнтацією на споживачів преміального сегмента. Відповідно до цієї

стратегії компанія обслуговує нішу ринку, але при цьому підтримує свою базу постійних клієнтів.

Дослідивши місце товарів на ринку та їх просування, слід зазначити, що компанія використовує чотири канали для продажу широкого асортименту своєї продукції (рис. 3.6).

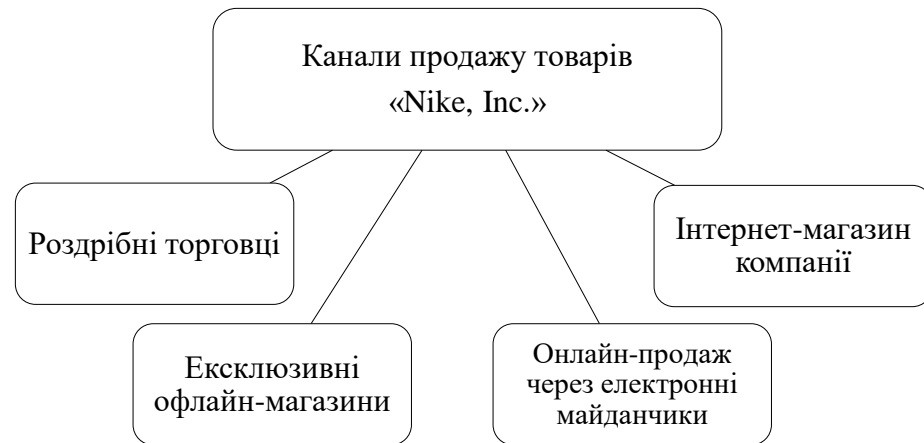


Рисунок 3.6 – Канали продажу товарів «Nike, Inc.»

Джерело: складено автором на основі [61].

Роздрібні торговці займають одну з важливих ролей у продажі товарів компанії. В США «Nike, Inc.» має більше 200 тис. роздрібних торговців. Компанія «Nike, Inc.» має виробничі підрозділи майже у всіх країнах, щоб мінімізувати витрати на логістику і підвищити ефективність розподілу товарів. Щільність магазинів в Індії настільки висока, що «Nike, Inc.» становить велику конкуренцію «Adidas», «Reebok» та іншим конкуруючим брендам. Компанія «Nike, Inc.» здійснює онлайн-продаж товарів через електронні майданчики, такі як «Flipkart» і «Amazon». Завдяки цьому «Nike, Inc.» може продемонструвати кожен свій товар, звертаючись до мільйонів користувачів через Інтернет. Ексклюзивні магазини «Nike, Inc.» дуже поширені майже в кожному місті і передмісті різних країн світу.

Рекламна політика «Nike, Inc.» є надзвичайно всеосяжною, агресивною і базується на використанні всіх інструментів і засоби маркетингу. «Nike, Inc.» проводить рекламні акції через онлайн-кампанії на «Youtube»,

«Instagram» і «Facebook». Компанія залучає зірок спорту в якості амбасадорів і представників бренду. «Nike, Inc.» також використовує можливість просувати свій бренд, спонсуючи марафони, міжнародні заходи, такі як чемпіонат NBA по баскетболу. «Nike, Inc.» витрачає значні суми грошей для розміщення логотипу на формі для різних футбольних клубів. Масові знижки, сезонні знижки в онлайн- і офлайн-магазинах залучають мільйони споживачів кожен день [61].

Процес цільового маркетингу або STP-маркетингу (segmentation, targeting, positioning) охоплює: 1) сегментацію ринку – поділ ринку на чітко виражені групи покупців, кожна з яких потенційно може придбати товари або послуги; 2) вибір цільових сегментів ринку – вибір одного або декількох сегментів ринку, на які буде орієнтована маркетингова діяльність компанії; 3) позиціонування товару на ринку – доведення до споживачів інформації про основні цінності, що може принести придбання товару [70].

Компанія «Nike, Inc.» здійснила сегментацію ринку товарів для спорту за 4-ма чинниками: демографічним, географічним, психографічним та поведінковим. У рамках сегментації ринку за демографічним чинником «Nike, Inc.» включила різні вікові групи, стать і фінансове становище своїх цільових клієнтів. «Nike, Inc.» розділила свої товари за різними віковими групами, які в основному знаходяться у віці від 15 до 55 років, і за статтю. Компанія випускає товари для чоловіків, жінок і дітей.

Враховуючи географічну сегментацію, компанія «Nike, Inc.» запустила різні товари в різних країнах, щоб задовольнити потреби регіональних клієнтів. Наприклад, «Nike, Inc.» виробляє утеплені кросівки й одяг для країн, де є зимовий сезон, в той час як для країн, де є тільки один літній сезон, існує інший асортимент товарів.

Психографічна сегментація полягає в тому, що компанія пропонує клієнтам різноманітні товари, які відповідають їхнім спортивним інтересам та вподобанням. «Nike, Inc.» має місію: «приносити натхнення та інновації кожному спортсмену в світі», тому психографічна сегментація дає «Nike,

Inc.» ідеї щодо виробництва різних категорій товарів для покупців, ґрунтуючись на їх уподобаннях. Наприклад, молоді люди віддають перевагу взуттю «Nike, Inc.» головним чином тому, що це модний та зручний елемент їхнього гардеробу.

Поведінкова сегментація дозволяє об'єднувати клієнтів в різні групи на підставі загальних поведінкових факторів. Така сегментація дозволяє «Nike, Inc.» виробляти взуття та одяг, який відповідає стилю життя їх клієнтів [45].

Отже, можна зробити висновок, що «Nike, Inc.» використовує стратегію, орієнтовану на інновації «Consumer Direct Offense» для залучення нових клієнтів, поліпшення конверсії, що сприяє зростанню обсягів продажів компанії. Інноваційна стратегія «Consumer Direct Offense» включає такі проекти, як: «SNKRS», «Nike Live», «Express Lane». Додаток «SNKRS» використовується для запуску товарів на ринок, резервування нових товарів покупцями, сканування товарів для отримання додаткової інформації. Мережа концепт-магазинів «Nike Live» є персоналізованим торговим простором з цифровою підтримкою. Система «Express Lane» дозволяє оновлювати комплектуючі, матеріали і кольори для популярних моделей на основі потреб споживачів в режимі реального часу і постачати товари до магазинів у короткий термін. Стратегічними цілями «Nike, Inc.» є мінімізація впливу виробничих потужностей компанії на навколишнє середовище, трансформація виробництва шляхом впровадження інновацій і розвиток людського потенціалу.

3.3. Диверсифікація напрямів діяльності компанії «Nike, Inc.» в умовах сучасного бізнесу

Компанія «Nike, Inc.» використовує комплекс рекламних або маркетингових комунікацій для зв'язку з цільовими клієнтами в світовій

індустрії спортивного взуття, одягу та обладнання. Компанія використовує маркетингові комунікації для просування свого бізнесу і продуктів з огляду на динаміку своїх цільових ринків. «Nike, Inc.» є успішним прикладом бізнесу, що використовує різні види комунікації в своїй рекламній діяльності. Комплекс маркетингових комунікацій «Nike, Inc.» ефективний завдяки тій рівновазі, якої дотримується компанія під час залученням нових клієнтів і збереженням існуючих.

При розробці і підтримці комплексу маркетингових комунікацій компанія «Nike, Inc.» застосовує стратегічне поєднання реклами, особистого продажу, прямого маркетингу, рекламних акцій і зв'язків з громадськістю. Таке поєднання дозволяє компанії ефективно просувати свою продукцію і зміцнювати імідж бренду.

Мета рекламних кампаній «Nike, Inc.» – охопити усі цільові групи клієнтів з максимальним впливом. Успішна реклама просуває бренд серед клієнтів. Ці рекламні оголошення також покращують сприйняття споживачами компанії та її товарів. Незважаючи на те, що реклама є ефективною тактикою маркетингових комунікацій, вона зазвичай вимагає великих витрат, особливо при використанні традиційних засобів масової інформації, таких як телебачення, радіо та друк. Таким чином, незважаючи на високу вартість реклами, ця діяльність має позитивний ефект і компанія отримує зростання чистого прибутку.

Компанія «Nike, Inc.» залучає знаменитостей та професійних спортсменів для ефективного позиціонування товарів. Цільові клієнти бачать, що їхні улюблені знаменитості використовують продукцію «Nike, Inc.». В результаті у цих клієнтів з'являється мотивація купувати і використовувати ці продукти.

Особисті продажі «Nike, Inc.» зазвичай відбуваються в магазинах. Персонал магазину навчений надавати допомогу покупцям. Цей персонал володіє знаннями про товари компанії і вміє переконувати споживачів купувати товари для спорту бренду «Nike». У деяких випадках торговий

персонал просуває компанію за допомогою індивідуальних послуг, які допомагають знайти відповідний товар «Nike, Inc.». Персональні продажі полегшують процес покупки і, таким чином, сприяють прибутковості компанії. Особисті продажі сприяють позитивному досвіду клієнтів. Якість обслуговування клієнтів покращується завдяки кваліфікованій допомозі та переконанням з боку торгового персоналу. Клієнти відчують себе вправі приймати поінформовані рішення про покупку. Таким чином, комплекс маркетингових комунікацій «Nike, Inc.» використовує особисті продажі для поліпшення якості обслуговування клієнтів і поліпшення відносин з ними при просуванні товарів компанії.

«Nike, Inc.» використовує прямий маркетинг для просування нових товарів на цільові ринки. Однак, щоб досягти більшого впливу, компанія використовує продавців для спілкування з певними організаціями або окремими особами в цільових сегментах ринку. Наприклад, компанія пропонує свої товари спортивним організаціям в коледжах і університетах і просуває їх. «Nike, Inc.» використовує прямий маркетинг для встановлення більш тісних відносин з цільовими групами клієнтів та їх мотивації до купівлі продукції компанії. Прямий маркетинг сприяє підвищенню конкурентоспроможності «Nike, Inc.» за рахунок лояльності клієнтів. Наприклад, безпосередньо спілкуючись з цільовими організаціями, школами, коледжами та університетами, компанія розвиває лояльність серед цільових споживачів, які все тісніше знайомляться з брендом «Nike, Inc.». Стратегічні підходи до просування безпосередньо пов'язані з розвитком конкурентних переваг компанії.

Рекламні акції «Nike, Inc.» зазвичай проводяться у формі спеціальних пропозицій для цільових клієнтів. Компанія використовує рекламні акції, щоб мотивувати нових клієнтів, надаючи додаткові переваги, такі як економія, яку вони можуть отримати, здійснюючи покупки при застосуванні знижок або спеціальних пропозицій. Заохочення продажів у комплексі маркетингових комунікацій «Nike, Inc.» стимулює попит з боку нових

клієнтів, мотивуючи їх купувати продукцію компанії на основі цих передбачуваних переваг.

«Nike, Inc.» використовує зв'язки з громадськістю в маркетингових комунікаціях. В даному випадку компанія використовує зв'язки з громадськістю як спосіб вирішення соціальних проблем, пов'язаних з її бізнесом. Наприклад, компанія відчуває соціальний тиск у зв'язку із забрудненням навколишнього середовища, тому основною метою є інтеграція зелених технологій у бізнес. Багато з цих питань враховуються при розробці стратегії корпоративної соціальної відповідальності «Nike, Inc.» і підходів до управління зацікавленими сторонами. Ця умова свідчить про те, що компанія також використовує зв'язки з громадськістю для надання зацікавленим сторонам інформації про поточні та плановані дії із питань соціально-корпоративної відповідальності для поліпшення бізнесу та його впливу на групи зацікавлених сторін. Компанія застосовує зв'язки з громадськістю, спонсорує спортивні заходи та аналогічні заходи, і використовує ці дії для інформування цільових груп клієнтів про те, що робить бізнес для вирішення відповідних соціальних проблем. У цьому відношенні рекламний комплекс «Nike, Inc.» включає зв'язки з громадськістю для вирішення соціальних проблем та просування бренду, щоб нинішні та потенційні клієнти краще сприймали компанію та її товари [36].

Транснаціональна компанія «Nike, Inc.» має дочірні підприємства, одним з таких прикладів є «Converse». Бренд «Converse» забезпечив 5,2 % виручки «Nike, Inc.» в першому кварталі 2020 фінансового року. У цьому сегменті маржа ЕВІТ (прибуток до оподаткування) склала 24,9 % в першому кварталі 2020 фінансового року. Маржа бренду має тенденцію до зниження протягом останніх п'яти років. Цільовий ринок «Converse» орієнтований на покупців повсякденних кросівок, аксесуарів та одягу. У минулому році «Converse» мала більш високі адміністративні та маркетингові витрати. За даними «Nike, Inc.», перехід від ліцензіатів до моделі прямого поширення справив мінімальний вплив на виручку «Converse» за 2019 фінансовий рік.

Необхідно зазначити, що «Converse» втрачає частку ринку Північної Америки та поступається таким брендам, як «Vans».

Північна Америка – найбільший ринок «Nike, Inc.», на який припадало 40,3 % загальної виручки в першому кварталі 2020 фінансового року. Для порівняння, у основного конкурента «Nike, Inc.» на ринку США, «Under Armour», близько 70 % доходів надходить з Північної Америки. Частка виручки «Nike, Inc.» в Північній Америці за останні п'ять років зменшилась, так як її продажі закордоном збільшилися. Північноамериканський сегмент «Nike, Inc.» зростав із середніми темпами зростання 1,5 % з 2017 фінансового року по 2019 фінансовий рік. Зростання виручки сегмента за останні кілька років зупинилося. Однак це один з найбільш прибуткових сегментів компанії з маржею EBIT у розмірі 25,6 % згідно даних за перший квартал 2020 фінансового року. Більш висока частка доходів робить Північну Америку одним з ключових цільових ринків компанії.

«Nike, Inc.» вже є лідером на більшості цільових ринків, на яких вона працює. Нині компанія розробляє стратегію того, як збільшити розрив з найближчими конкурентами (рис. 3.7).

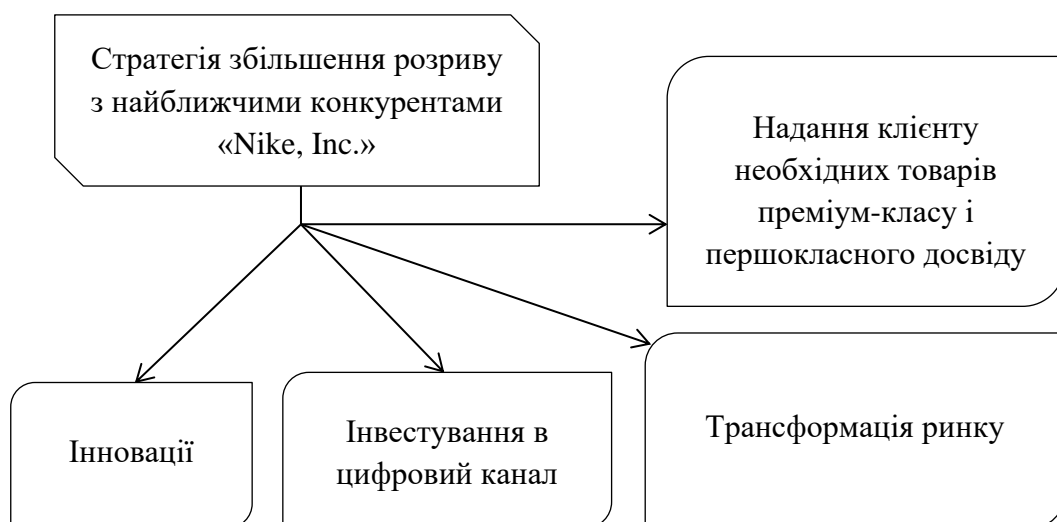


Рисунок 3.7 – Стратегія збільшення розриву з найближчими конкурентами «Nike, Inc.»

Джерело: складено автором на основі [69].

На ринок Європи, Близького Сходу і Африки припадало 26 % виручки «Nike, Inc.» в першому кварталі 2020 фінансового року. Маржа ЕВІТ за квартал склала 21,9 %. Великобританія, Франція, Німеччина, Австрія та Швейцарія є ключовими цільовими ринками «Nike, Inc.» в Європі. У період з 2017 фінансового року по 2019 фінансовий рік виручка регіону збільшувалася в середньому на 7,2 %.

«Nike, Inc.» об'єднує Азіатсько-Тихоокеанський регіон (за винятком Китаю) і Латинську Америку в один сегмент. Цей ринок є найменшим географічним регіоном для «Nike, Inc.», і на його частку припадало 12,6 % її виручки за перший квартал 2020 фінансового року. Маржа ЕВІТ сегмента склала 25,3 % в першому кварталі 2020 фінансового року. У період з 2017 фінансового року по 2019 фінансовий рік виручка сегмента збільшилася на 3,5 %. Бразилія, найбільша економіка Латинської Америки, є ще одним з ключових цільових ринків «Nike, Inc.». Ринок спортивних товарів Латинської Америки має тенденцію до повільного зростання протягом останніх п'яти років.

Китай з точки зору зростання є основним ринком компанії «Nike, Inc.». На його частку припадало 15,8 % загальних доходів «Nike, Inc.» в першому кварталі 2020 фінансового року. П'ять років тому частка Китаю в доходах «Nike, Inc.» була виражена однозначними числами. Частка регіону в виручці компанії має тенденцію до збільшення з двох причин.

По-перше, продажі «Nike, Inc.» в регіоні різко зросли. Наприклад, в період з 2017 до 2020 фінансовий рік виручка «Nike, Inc.» у Китаї зросла в середньому на 13,6 %. Для порівняння, консолідована виручка збільшилася в середньому на 4,4 % за цей період. Китай є ключовим цільовим ринком для декількох люксових брендів. Зростаючий середній клас зробив Китай привабливим цільовим ринком для іноземних брендів.

Другий аспект, який нам необхідно враховувати, полягає в тому, що доходи у Північній Америці, що є найбільшим географічним ринком «Nike, Inc.», скоротились. В результаті частка Китаю у виручці «Nike, Inc.» значно

збільшилась. Крім того, Китай – це високоприбутковий ринок для компанії «Nike, Inc.». У першому кварталі 2020 фінансового року маржа ЕВІТ сегмента склала майже 40 %. Це вище, ніж у компанії на розвинених ринках[69].

Велике зростання продажів компанії «Nike, Inc.» багато в чому пояснюється її цифровою стратегією в Китаї. У 2012 р. «Nike, Inc.» розпочала онлайн-подорож у Китаї, відкривши свій флагманський магазин на «Tmall», одній з найбільших у Китаї платформ електронної комерції. Співпраця з китайськими платформами електронної комерції, такими як «Tmall», має великий вплив на бізнес «Nike, Inc.» в Китаї. Відкриття флагманського магазину на «Tmall» не тільки дозволяє компанії за короткий час виграти у міжнародних і місцевих конкурентів, але і в довгостроковій перспективі сприяє реалізації цифрової стратегії «Nike, Inc.» в Китаї. Компанія запустила свій офіційний інтернет-магазин, додаток «SNKRS» та «Wechat Store». Нині «Nike, Inc.» зосереджується на розвитку своїх цифрових платформ, включаючи інноваційні платформи та цифрові канали.

З 2012 р. «Nike, Inc.» створила структуру роздрібної торгівлі Direct-to-Customer (або DTC), що охоплює онлайн і офлайн-магазини. «Nike, Inc.» завжди приділяє велику увагу каналам прямих продажів через сайти, власні додатки, «WeChat Store» і власні роздрібні магазини. Частка виручки DTC у Китаї збільшилася з 23 % в 2014 р. до 40 % в 2019 р.

У 2019 р. «Nike, Inc.» запустила китайську версію своєї програми «Nike China» і побудувала свою цифрову систему DTC. «Nike, Inc.» спрямовує трафік з веб-сайту та «WeChat» у свої фірмові програми, де компанія може надати максимально особистий доступ до власних товарів, подій та ексклюзивного контенту, включаючи поради щодо навчання та персоналізовані послуги для китайських учасників. «Nike, Inc.» поступово переводить свої продажі у свій додаток, оскільки власні канали означають більш високий прибуток і більш лояльних учасників, ніж платформи електронної комерції. Така стратегія працює ефективно, і в даний час

близько однієї третини цифрових доходів «Nike, Inc.» надходить від покупок через додаток. Спільнота бренду відзначає двосторонню взаємодію, яка може наблизити постійних клієнтів до бренду, і через них компанія отримує доступ до більш цінних даних про поведінку і потреби своїх клієнтів.

Компанія представила повністю локалізовану версію програми членства «Nike +», щоб охопити і залучити мільйони китайських учасників. Наприклад, «Nike, Inc.» створює та постійно оновлює офіційний обліковий запис «Nike +» Run Club (NRC) у «WeChat», щоб створити єдине місце для потреб китайських бігунів. Завдяки таким опціям, як маршрути бігу, надані обліковим записом NRC «WeChat», нові бігуни можуть бігати з досвідченими бігунами та організовувати групові марафони. За 2 місяці з моменту запуску аккаунта зареєструвалися більше 100 тис. користувачів.

Екосистема «Nike +» дозволяє китайським бігунам ділитися своїм досвідом, відстежувати свій спортивний прогрес, а також створювати і вирішувати завдання для себе і своїх бігових мереж. Саме інформація та дані, завантажені бігунами, стали важливою основою для бізнес-рішень компанії, таких як дизайн продукту, просування нового продукту, а також онлайн та офлайн маркетинг. Збір інформації про біг користувачів може допомогти «Nike, Inc.» знайти потенційних клієнтів і краще зрозуміти їх, проаналізувавши, як поведуться фанати і споживачі, що їм подобається у взутті та одязі бренду. Таким чином, «Nike, Inc.» може більш точно проводити маркетингові кампанії на основі даних, використовуючи масу даних про споживачів.

Компанія завоювала популярність у Китаї і дізналася більше про те, чого хочуть китайські користувачі, провівши ряд офлайн-заходів. Спортивний бренд щорічно організовує серію соціальних спортивних заходів (наприклад, китайська баскетбольна ліга середньої школи, гонки), а також регулярно проводить тематичні заходи в багатьох громадських клубах, таких як «Nike Runs Club», «Nike Training Club».

Оскільки все більше споживачів по всій країні починають впроваджувати різні цифрові технології у своє повсякденне життя, компанія розробила свої нові стратегії цифрового маркетингу, щоб продовжувати залучати китайську аудиторію.

В останні роки «Nike, Inc.» приділяє більше уваги просуванню сегменту жіночого одягу, проводячи різні громадські кампанії та надаючи індивідуальні послуги для жінок. «Nike, Inc.» також запустив обліковий запис NikeWomen у «WeChat», який має на меті забезпечити соціальну платформу для жінок-клієнтів компанії та рекламувати товари та заходи для жінок. Таким чином, за допомогою цифрової платформи «Nike, Inc.» може ефективно реалізувати свою маркетингову стратегію для жіночого сегменту, і створити більш згуртоване жіноче співтовариство в Китаї.

Крім того, «Nike, Inc.» відкрила свій другий жіночий магазин в Шанхаї. У цьому магазині спеціалізовані послуги, щотижневі програми та індивідуальні заходи покликані надихати і підтримувати співтовариство активних жінок. Саме в магазині можна прослідкувати ефективність впровадження стратегії цифрового маркетингу «Nike, Inc.»: інтеграція онлайн-комунікацій та офлайн-роздрібних терміналів навколо платформ цифрового співтовариства.

«Nike, Inc.» демонструє успішне формування міцних відносин зі своєю онлайн-спільнотою, продемонстроване активною взаємодією з клієнтами. Компанія «Nike, Inc.» заохочує членів спільноти свого бренду розміщувати фотографії своїх тренувань в соціальних мережах, пропонуючи шаблони і хештеги. Таким чином, обмін досягненнями з друзями мотивує самих користувачів «Nike +» до здорового способу життя, а також інших членів спільноти бренду. Крім того, члени спільноти поширюють інформацію про «Nike, Inc.» та її продукти та діють як приховані амбасадори бренду [59].

Отже, можна зробити висновок, що «Nike, Inc.» застосовує стратегічне поєднання реклами, особистого продажу, прямого маркетингу, рекламних

акцій і зв'язків з громадськістю. Це поєднання дозволяє компанії ефективно просувати свою продукцію і зміцнювати імідж бренду.

Також, компанія «Nike, Inc.» стикається з деякими проблемами на своїх цільових ринках. Північна Америка все ще є найбільшим ринком компанії, але у США темпи економічного зростання знижуються. Крім того, «Nike, Inc.» стикається з серйозною конкуренцією з боку такої компанії, як «Under Armour». Китай є одним з ключових цільових ринків «Nike, Inc.» через його активне зростання і високу прибутковість. Крім того, якщо торговельна війна між США та Китаєм загостриться, «Nike, Inc.» може зіткнутися з негативною реакцією в Китаї.

Компанія «Nike, Inc.» робить ставку на стратегію діджиталізації в Китаї, яка допоможе їй краще працювати на китайському ринку. Орієнтуючись на цифрові платформи, «Nike, Inc.» об'єднує сегментованих користувачів для створення різних спільнот і надання різноманітних онлайн-послуг і офлайн-можливостей. Крім того, для маркетингу та просування бренду «Nike, Inc.» об'єднує ресурси, такі як роздрібні термінали, цифрові платформи, офлайн-заходи. Використовуючи цифрову стратегію в Китаї, «Nike, Inc.» створює екосистему бренду, яка охоплює розуміння споживачів, інновації продуктів, досвід і створення цінності. Очікується, що ця модель буде постійно стимулювати зростання компанії «Nike, Inc.» в Китаї і сприяти розвитку роздрібної торгівлі в майбутньому.

Висновки за розділом 3

В умовах зростаючої конкуренції керівництво компанії «Nike, Inc.» поєднує стратегії лідерства за витратами та диференціації. Стратегія лідерства за витратами передбачає отримання конкурентної переваги за рахунок зниження витрат. Лідерство у витратах – це основна універсальна стратегія, яку

«Nike, Inc.» використовує на різних споживчих ринках. Основна мета використання цієї стратегії для «Nike, Inc.» – зберегти лідируючі позиції на ринку за рахунок ефективного управління ланцюжком створення вартості. Ця стратегія дозволяє «Nike, Inc.» збільшити частку ринку, орієнтуючись на середній клас, який становить значну частку від загального обсягу споживчого ринку в розвинутих країнах. Споживачі, що є представниками середнього класу, зазвичай надають великого значення фактору ціноутворення, і лідерство у витратах – найкраща стратегія для задоволення потреб цього сегмента споживачів. «Nike, Inc.» робить акцент на доступності спортивного одягу та взуття у різних країнах світу, що сприяє високій впізнаваності бренду і швидкому зростанню продажів, а також забезпечує міцну основу для конкурентних переваг. За рахунок зниження собівартості продукції і підвищення ефективності ланцюжка поставок «Nike, Inc.» встановлює доступні ціни на товари, а також пропонує знижки і купони для досягнення запланованих обсягів продажів і подолання конкурентного тиску з боку ключових виробників товарів для спорту. Очікуваний результат цих знижок і рекламних кампаній – підвищити популярність бренду і стимулювати продажі. Основними перевагами запровадження стратегії лідерства за витратами є розширення клієнтської бази, стимулювання споживання і досягнення запланованих обсягів продажів за рахунок акценту на доступності товару.

Наявність унікальних характеристик товарів «Nike, Inc.», які відрізняють її продукцію від товарів конкурентів, що функціонують в індустрії спорту, є рушійним фактором при реалізації стратегії диференціації. Стратегічна мета «Nike, Inc.» полягає у створенні унікальних товарів, що задовольняють потреби споживачів у секторі професійного спорту, інваспорту, реабілітації, фітнесу. Диференціація товарів «Nike, Inc.» досягається шляхом вкладання коштів у НДДКР, маркетинг, створення колаборацій із професійними спортсменами. Величезний досвід виробництва товарів для спорту, найстаріший бренд спортивного одягу та взуття і присутність компанії у 190 країнах світу – ось

деякі фактори диференціації, які підкреслюються в маркетингових і комунікаційних кампаніях «Nike, Inc.».

Інноваційна стратегія компанії «Consumer Direct Offense» включає наступні проекти: «SNKRS», «Nike Live», «Express Lane». Стратегічними цілями компанії «Nike, Inc.» є мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище, трансформація виробництва і розкриття людського потенціалу.

Стратегія ринкового позиціонування компанії «Nike, Inc.» передбачає поєднання реклами, особистого продажу, прямого маркетингу, рекламних акцій і зв'язків з громадськістю. «Nike, Inc.» орієнтується на стратегію діджиталізації бізнес-операцій в Китаї. Використовуючи цифрові платформи, «Nike, Inc.» об'єднує користувачів шляхом створення різних спільнот і надання різноманітних онлайн-послуг і офлайн-можливостей. Крім того, для маркетингу та просування бренду «Nike, Inc.» об'єднує ресурси, такі як роздрібні термінали, цифрові платформи, офлайн-заходи. «Nike, Inc.» розвиває екосистему бренду, яка враховує потреби та смаки споживачів, лояльність клієнтів, інноваційність та створення додаткової цінності товарів для спорту.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В результаті проведеного дослідження були сформульовані наступні **висновки**.

У першому розділі дипломної магістерської роботи було визначено сутнісну характеристику сучасних транснаціональних корпорацій, проаналізовано їх масштаби діяльності та основні напрями економічної діяльності ТНК. Нині виокремлюють два типи міжнародних корпорацій, а саме: транснаціональні корпорації (ТНК) та багатонаціональні корпорації (БНК). Різниця між цими поняттями полягає в тому, що в транснаціональних корпораціях капітал головної компанії належить одній країні, а в багатонаціональних корпораціях – двом і більше країн.

Діяльність ТНК має як переваги, так і недоліки для приймаючих країн. Основними перевагами наявності ТНК в країні є: створення робочих місць; диверсифікація секторів економіки; поліпшення освіти і навичок місцевого населення; інвестиції в інфраструктуру; сприяння освоєнню та видобуванню природних ресурсів; поширення інновацій та нових технологій. До недоліків діяльності ТНК у приймаючих країнах відносять: надмірну експлуатації природних ресурсів; забруднення навколишнього середовища приймаючих країн; вивіз капіталу у країну-базування; створення конкуренції на національних ринках за рахунок виробництва більш конкурентоспроможних товарів.

Щодо макроструктури транснаціональних корпорацій, то ключова роль в організаційно-управлінській моделі належить материнській компанії, яка виконує централізоване планування, управління та контроль за діяльністю інших підрозділів. Підрозділи можуть бути трьох видів, а саме: дочірнє підприємство, асоційована компанія та філіал.

Класифікувати транснаціональні корпорації можна як горизонтально інтегровані, вертикально інтегровані та мережеві. Горизонтально інтегровані

ТНК управляють підрозділами, розташованими в різних країнах, що виробляють однакові або подібні товари. Вертикально інтегровані ТНК керують підрозділами в певній країні, які виробляють товари, що постачаються в їх підрозділи в інших країнах. Мережеві ТНК функціонують як єдина мережа рівноправних і незалежних компаній-партнерів у різних країнах і мають гібридну структуру управління.

ТНК відіграють досить значну роль у світовому господарстві. Нині ТНК належить значна кількість зареєстрованих патентів, ліцензій і ноу-хау, вони створюють нові робочі місця та виступають найкращими роботодавцями у глобальному масштабі. У даний час материнські компанії найбільших ТНК розташовані в економічних центрах планети – США, ЄС, Японії, Китаї.

За даними журналу «CEOWORLD» серед 100 компаній світу за ринковою капіталізацією у 2019 р. в топ-3 входять американські транснаціональні корпорації «Apple», «Microsoft» і «Amazon». У цьому рейтингу переважають саме американські ТНК.

Згідно американського рейтингу «Fortune 500» першу трійку посідають «Walmart», «Exxon Mobile» і «Apple». Компанія «Nike, Inc.» посідає 90 сходинку в рейтингу з 500 найкращих американських компаній за обсягом доходу у 2019 р.

Згідно глобального рейтингу «Global 500» за рівнем доходу перше місце займає американська компанія «Walmart» з доходом у 514,405 млрд дол. США у секторі роздрібної торгівлі. З другого по восьме місце займають компанії з сектору енергетики. Лідером серед них виступає китайська компанія «Sinoproc Group» з доходом у 414,649 млрд дол. США. У першу десятку були включені компанії з автомобільного сектору, а саме німецька компанія «Volkswagen» з доходом у 278,341 млрд дол. США та японська компанія «Toyota Motor» з доходом у 272,612 млрд дол. США. Компанія «Nike, Inc.» займає 341 місце в рейтингу 500 найкращих світових компаній за обсягом доходу у 2019 р.

Індекс транснаціоналізації використовується для оцінювання масштабів і ступеня транскордонної активності ТНК. У 2019 р. до топ-10 нефінансових

ТНК за обсягом зарубіжних активів за даними ЮНКТАД було включено «Royal Dutch Shell plc», «Toyota Motor Corporation», «BP plc», «Softbank Group Corp», «Total SA», «Volkswagen Group», «Anheuser-Busch InBev NV», «British American Tobacco PLC», «Daimler AG», «Chevron Corporation».

У 2020 р. найдорожчими брендами одягу та аксесуарів за звітом «Apparel 50-2020» від консалтингової фірми «Brand Finance» визнано «Nike», «Gucci», «Adidas», «Louis Vuitton», «Cartier», «Zara», «H&M», «Chanel», «Uniqlo», «Hermes».

Нині інноваційна діяльність є основним напрямом розвитку транснаціонального бізнесу. Згідно даних «Boston Consulting Group» найбільш інноваційними ТНК у 2020 р. визнано «Apple», «Alphabet», «Amazon», «Microsoft», «Samsung». Компанія «Nike, Inc.» займає 16 місце в рейтингу 50-ти найбільш інноваційних компаній за даними «Boston Consulting Group». Американські технологічні, фармацевтичні, телекомунікаційні, медичні і промислові компанії є лідерами у витратах на НДДКР. Японія найбільше витрачає на НДДКР в галузі електроніки, побутової техніки та хімічної промисловості. Німеччина найбільше витрачає на НДДКР у автомобілебудуванні. Китай найбільше інвестує в НДДКР в галузі будівництва.

У другому розділі дипломної магістерської роботи було проведено оцінку сучасного стану та змін в динаміці ринкового сегменту компанії «Nike, Inc.», аналіз фінансово-господарської діяльності компанії «Nike, Inc.» і визначено інвестиційну привабливість та інноваційний потенціал компанії. «Nike, Inc.» є транснаціональною компанією, що виробляє спортивне взуття, одяг та обладнання. Компанія функціонує у 190 країнах світу. Основну частку доходів компанії формують продажі спортивного взуття, а найбільшим ринком збуту є Північна Америка. Компанія має близько 1,2 тис. магазинів, розташованих у різних країнах світу, та платформу цифрової комерції. Збут товарів відбувається через оптові компанії та прямі продажі. Компанія забезпечує високу якість продукції, яка створюється на 452

фабриках, і ефективність дистрибуційних послуг, які надаються у більше ніж 1180 магазинах по всьому світу. Компанія займає лідируючу позицію серед брендів спортивного взуття, одягу та обладнання за рахунок ефективної маркетингової політики. Згідно проведеного SWOT-аналізу компанії «Nike, Inc.» можна зробити висновок, що компанія являє собою потужний бренд і робить все можливе задля зменшення виробничих витрат, збільшення своїх продажів і виходу на нові ринки.

Основним конкурентом на ринку товарів для спорту транснаціональної корпорації «Nike, Inc.» є «Adidas». Кількість працівників «Nike, Inc.» перевищує «Adidas» майже на 29 %, а кількість магазинів «Adidas» більше від «Nike, Inc.» на 108 %. За фінансовими показниками «Nike, Inc.» є лідером, але «Adidas» скорочує розрив останніми роками. «Nike, Inc.» і «Adidas» займають найвищу частку на світовому ринку спортивного одягу та взуття, і очікується, що ця тенденція залишиться у майбутньому.

Проаналізувавши структуру та динаміку активів компанії «Nike, Inc.», слід зазначити, що у 2019 р. спостерігалось зростання вартості активів на 5,2 % (на 1,181 млрд дол. США), показник становив 23,717 млрд дол. США. У 2019 р. відзначалось зменшення необоротних активів на 2,8 %, що становили 7,192 млрд дол. США, а також збільшення оборотних активів на 9,2 %, які складали 16,525 млрд дол. США. У 2019 р. відбулося зменшення загальної вартості власного капіталу компанії на 7,8 % (на 772 млн дол. США), обсяг якого становив 9,040 млрд дол. США. На зменшення вартості власного капіталу значно вплинуло зменшення показника нерозподіленого прибутку на 53,2 % (на 1,874 млн дол. США). Коефіцієнт власного капіталу менший від коефіцієнта активів компанії, і це свідчить про скорочення обсягів власних джерел фінансування діяльності корпорації. У 2019 р. спостерігалось збільшення собівартості реалізованої продукції на 5 %, адміністративних витрат та витрат на збут на 10 %, сукупних витрат на 5 %. При проведенні аналізу структури доходів було відзначено зростання доходу від реалізації продукції компанії на 7 %, який становив у 2019 р. 39,117 млрд

дол. США. У 2019 р. відбулося збільшення валового доходу на 9 %, обсяг якого становив 17,474 млрд дол. США. Операційний прибуток до оподаткування у 2019 р. збільшився на 11 % і складав 4,801 млрд дол. США. За період 2018-2019 рр. чистий прибуток «Nike, Inc.» збільшився у 2 рази і становив 4,029 млрд дол. США.

Протягом 2010-2019 рр. спостерігалось зростання вартості акції компанії, окрім 2017 р., в якому ціна на акції знизилась на 4 % порівняно з 2016 р. Беручи до уваги увесь період з 2010 р. по 2019 р., необхідно зазначити, що вартість акцій зросла на 326 % і становила у 2019 р. 77,14 дол. США за одну акцію. Тому доцільним є активне інвестування у «Nike, Inc.», але інвестиції є більш ризикованими через низький рівень інвестиційної безпеки компанії.

Компанія «Nike, Inc.» має високий інноваційний потенціал, їй належать інноваційні товари, патенти та стартапи. За останні декілька років компанія «Nike, Inc.» придбала низку стартапів: «Select» – компанія, що спеціалізується на прогнозній аналітиці, яка допомагає ритейлерам оптимізувати свої запаси за допомогою гіпер-локальних прогнозів попиту; «Invertex» – компанія з 3D-сканування, яка спеціалізується на використанні технологій автоматизації для створення споживчих і медичних пристроїв; «Zodiac» – компанія, що розробляє прогностичні моделі, призначені для кращого прогнозування середнього значення.

Серед низки патентів «Nike, Inc.» володіє унікальною технологією під назвою «CryptoKicks». За допомогою цього патенту «Nike, Inc.» буде перевіряти справжність кросівок, використовуючи систему на основі блокчейна. При покупці «CryptoKicks» буде генеруватися цифровий токен, до якого будуть прив'язані ідентифікаційні коди продукту і покупця. Така схема дозволить запобігти підробці взуття: покупець завжди зможе перевірити оригінальність пари кросівок, відсканувавши спеціальний код на коробці. У разі, якщо власник «CryptoKicks» вирішить перепродати кросівки іншій людині, він може це зробити як фізично, так і через продаж токена.

Серед основних інноваційних розробок «Nike, Inc.» можна виділити: кросівки «FlyEase», що створені для спортсменів з обмеженими фізичними можливостями; «Nike Adapt» – платформа, яка створює індивідуальну підгонку взуття; «Nike Joyride» – запатентована система амортизації, яка складається з тисячі кульок.

У третьому розділі дипломної магістерської роботи було проведено дослідження стратегії ринкового позиціонування і визначено перспективи розвитку «Nike, Inc.»; оцінено інноваційну стратегію компанії «Nike, Inc.» у виробництві товарів для спорту; проаналізовано можливість диверсифікації напрямів діяльності компанії «Nike, Inc.» в умовах сучасного бізнесу.

В умовах зростаючої конкуренції керівництво компанії «Nike, Inc.» поєднує стратегії лідерства за витратами та диференціації. Стратегія лідерства за витратами передбачає отримання конкурентної переваги за рахунок зниження витрат. Лідерство у витратах – це основна універсальна стратегія, яку «Nike, Inc.» використовує під час виробництва спортивних товарів шляхом відкриття виробничих потужностей у країнах, що розвиваються. «Nike, Inc.» використовує диференціацію в поєднанні зі стратегією лідерства за витратами для досягнення цілей збільшення доходів. Стратегічна мета «Nike, Inc.» в рамках цієї стратегії – створення унікальних товарів для спорту шляхом впровадження інновацій та технологічних рішень.

Інноваційна стратегія компанії «Consumer Direct Offense» включає наступні проекти: «SNKRS», «Nike Live», «Express Lane». Стратегічними цілями компанії «Nike, Inc.» є мінімізація негативного впливу на навколишнє середовище, трансформація виробництва і розкриття людського потенціалу.

Стратегія ринкового позиціонування компанії «Nike, Inc.» передбачає поєднання реклами, особистого продажу, прямого маркетингу, рекламних акцій і зв'язків з громадськістю. «Nike, Inc.» орієнтується на стратегію діджиталізації бізнес-операцій в Китаї. Використовуючи цифрові платформи, «Nike, Inc.» об'єднує користувачів шляхом створення різних спільнот і надання різноманітних онлайн-послуг і офлайн-можливостей. Крім того, для

маркетингу та просування бренду «Nike, Inc.» об'єднує ресурси, такі як роздрібні термінали, цифрові платформи, офлайн-заходи. «Nike, Inc.» розвиває екосистему бренду, яка враховує потреби та смаки споживачів, лояльність клієнтів, інноваційність та створення додаткової цінності товарів для спорту.

Зміцнити позиції компанії «Nike, Inc.» на світовому та регіональних ринках товарів для спорту можливо за рахунок наступних **пропозицій**:

- збільшення обсягів продажів на ринках країн, що розвиваються, в першу чергу в Індії та Бразилії;
- фокусування на цифровому маркетингу та електронній комерції, а також зменшенні кількості фізичних магазинів компанії «Nike, Inc.»;
- популяризації каналу прямого продажу «Nike Direct»;
- розширення асортименту взуття та розробка нових видів продукції для професійного спорту, інваспорту та реабілітації на основі використання сучасних технологій;
- підвищення рівня конкурентоспроможності компанії на регіональних ринках шляхом інтеграції новітніх технологій у виробничий процес;
- створення інноваційних проектів в індустрії спорту за рахунок колаборації «Nike, Inc.» з провідними ІТ-компаніями.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Багатонаціональні підприємства та глобальна економіка. Монографія / За ред. О. І. Рогача [О. І. Рогач та ін]. – К.: «Видавництво «Центр учбової літератури», 2020. – 368 с. – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/37137>
2. Булкот О. В. Кількісні методи вимірювання ступеня транснаціоналізованості компанії [Електронний ресурс] / О. В. Булкот // КиберЛенинка – научная электронная библиотека. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/n/kilkisni-metodi-vimiryuvannya-stupenya-transnatsionalizovanosti-kompaniyi>.
3. Дейнека Т. А. Мережевість як визначальна ознака постіндустріального суспільства та організаційно-управлінської побудови сучасної корпорації / Т. А. Дейнека, С. І. Туль // Економічна стратегія і перспективи розвитку сфери торгівлі та послуг. – 2012. – Вип. 1(2). – С. 157-166. – Режим доступу до ресурсу: <http://dspace.puet.edu.ua/bitstream/123456789/3771/1/1.pdf>
4. Иохин В. Я. Багатонаціональні корпорації [Електронний ресурс] / В. Я. Иохин // epi.cc.ua. – 2006. – Режим доступу до ресурсу: <http://epi.cc.ua/mnogonatsionalnyie-korporatsii-24775.html>.
5. Класифікація транснаціональних корпорацій [Електронний ресурс] // StudFiles – файловый архив студентов. – 2016. – Режим доступу до ресурсу: <https://studfile.net/preview/5647204/page:23>.
6. Князькін В. А. Аналіз масштабів та напрямів міжнародної діяльності компанії «Nike, Inc.» / В. А. Князькін // Проблеми обліково-аналітичного забезпечення управління підприємницькою діяльністю : II Міжнародна науково-практична конференція (м. Полтава, 17 квітня 2020 року) / за заг. ред. С.І. Туль – Полтава : ПДАА, 2020. – С. 98-100.
7. Князькін В. А. Ринковий сегмент транснаціональної корпорації

«Nike, Inc.»: оцінка сучасного стану та змін у динаміці / В. А. Князькін // Актуальні питання розвитку науки та забезпечення якості освіти у XXI столітті : XLIII Міжнародної наукової студентської конференції за підсумками науково-дослідних робіт студентів за 2019 рік (м. Полтава, 07-08 квітня 2020 року) / за заг. ред. С.І. Туль – Полтава : ПУЕТ, 2020. – С. 224-226.

8. Комелягина С. Е. Транснациональные корпорации и их роль в современных международных валютных и финансовых отношениях [Електронний ресурс] / С. Е. Комелягина // КиберЛенинка – научная электронная библиотека. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/n/tnk-i-ih-rol-v-sovremennyh-mezhdunarodnyh-valyutnyh-i-finansovyh-otnosheniyah>.

9. Макроструктура транснаціональних корпорацій [Електронний ресурс] // Studwood.ru. – 2013. – Режим доступа до ресурсу: <https://studwood.ru/1301419/ekonomika/makrostruktura>.

10. Михайлишин Л. І. Теорії транснаціоналізації: основи формування і критичні аспекти [Електронний ресурс] / Л. І. Михайлишин // Міжнародні економічні відносини та світове господарство. – Випуск 5. – 2015. – Режим доступа до ресурсу: http://www.visnyk-ekonom.uzhnu.uz.ua/archive/5_2015ua/27.pdf.

11. Раджабова П. С. Роль транснаціональних корпорацій у розвитку світової економіки [Електронний ресурс] / П. С. Раджабова // КиберЛенинка – научная электронная библиотека. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://cyberleninka.ru/article/n/rol-tnk-v-razvitii-mirovoy-ekonomiki>.

12. Транснаціональні корпорації / І. О. Давидова, К. Ю. Величко, О. І. Печенка. – Харків: «Форт», 2018. – 175 с.

13. Транснаціональні корпорації : навч. посібник / за ред. О. В. Шкурупій [О. В. Шкурупій, В. В. Гончаренко, Т.А. Дейнека та ін.]. – Київ : Центр учб. л-ри, 2014. – 240 с.

14. Транснаціональні корпорації [Електронний ресурс] // Pidruchniki.com – навчальні матеріали. – 2014. – Режим доступа до ресурсу:

https://pidruchniki.com/1741062062537/ekonomika/transnatsionalni_korporatsiyi.

15. Adidas company profile [Электронный ресурс] // Craft.co – Режим доступа до ресурсу: <https://craft.co/adidas>.

16. Adidas financial statements and reports [Электронный ресурс] // Hargreaves Lansdown. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.hl.co.uk/shares/shares-search-results/a/adidas-ag-npv/financial-statements-and-reports>.

17. Apparel 50 2020 the annual report on the most valuable and strongest apparel brands [Электронный ресурс] // Brandirectory.com. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://brandirectory.com/download-report/brand-finance-apparel-50-2020-preview.pdf>.

18. Barone A. Marketing strategy [Электронный ресурс] / A. Barone // Investopedia.com. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/m/marketing-strategy.asp#:~:text=What%20Is%20a%20Marketing%20Strategy,or%20services%20the%20business%20provides>.

19. Beedham M. Nike now holds patent for blockchain-based sneakers called CryptoKicks [Электронный ресурс] / M. Beedham // Thenextweb.com. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://thenextweb.com/hardfork/2019/12/10/nike-blockchain-sneakers-cryptokick-patent>.

20. Bush T. SWOT analysis of Nike [Электронный ресурс] / T. Bush // Pestleanalysis.com. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://pestleanalysis.com/swot-analysis-of-nike>.

21. Butler A. Nike generic and intensive growth strategies [Электронный ресурс] / A. Butler // Essay48.com. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.essay48.com/2979-NIKE-Inc-Porters-Generic-Strategies>.

22. Cheung B. What countries are most multinational corporations based in? [Электронный ресурс] / B. Cheung // Investopedia.com. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.investopedia.com/ask/answers/021715/why-are->

most-multinational-corporations-either-us-europe-or-japan.asp.

23. Competitive strategies – cost strategy vs. differentiation strategy [Электронный ресурс] // Consilue.com. – Режим доступа до ресурсу: <https://consilue.com/en/competitive-strategies-cost-strategy-vs-differentiation-strategy/#:~:text=Differentiation%20strategy%20is%20built%20on,up%E2%80%9D%20for%20their%20higher%20costs.>

24. Cool patents that Nike owns [Электронный ресурс] // Lotempiolaw.com. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.lotempiolaw.com/2019/04/blog-2/cool-patents-that-nike-owns.>

25. Describe main features of transnational corporations (TNC) [Электронный ресурс] // Owlgen.in – Режим доступа до ресурсу: <https://www.owlgen.in/describe-main-features-of-transnational-corporations-tnc.>

26. Diversification strategy [Электронный ресурс] // Free-Management-ebooks.com. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.free-management-ebooks.com/faqst/ansoff-05.htm>.

27. Farooq U. Nike PESTLE analysis [Электронный ресурс] / U. Farooq // Marketingtutor.net. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.marketingtutor.net/nike-pestle-analysis.>

28. Farooq U. What is competitive strategy [Электронный ресурс] / U. Farooq // Marketingtutor.net. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.marketingtutor.net/what-is-competitive-strategy.>

29. Ferdausy S. Impact of multinational corporations on developing countries [Электронный ресурс] / S. Ferdausy, S. Rahman // Researchgate.net. – 2009. – Режим доступа до ресурсу: https://www.researchgate.net/publication/326398955_Impact_of_Multinational_Corporations_on_Developing_Countries.

30. Focus strategy: meaning, types of focus strategy [Электронный ресурс] // Iedunote.com. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.iedunote.com/focus-strategy.>

31. Fortune 500 [Электронный ресурс] // Fortune.com. – 2019. – Режим

доступу до ресурсу: <https://fortune.com/fortune500/2019/search/?revenues=desc>.

32. Gaille B. Transnational corporations advantages and disadvantages [Электронный ресурс] / B. Gaille // Brandongaille.com. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://brandongaille.com/13-transnational-corporations-advantages-and-disadvantages>.

33. Global 500 income category [Электронный ресурс] // Fortune.com. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://fortune.com/global500/2019/search>.

34. Global 500 profit category [Электронный ресурс] // Fortune.com. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://fortune.com/global500/2019/search/?profits=desc>.

35. Globalization: definition, benefits, effects, examples – what is globalization? [Электронный ресурс] // Youmatter.world. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://youmatter.world/en/definition/definitions-globalization-definition-benefits-effects-examples>.

36. Gregory L. Nike's promotional mix (marketing communications mix) [Электронный ресурс] / L. Gregory // Panmore.com – panmore institute. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <http://panmore.com/nike-marketing-communications-mix>.

37. Hensel A. How Nike is boosting its direct-to-consumer business with tech acquisitions [Электронный ресурс] / A. Hensel // Digiday.com. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://digiday.com/retail/nike-boosting-direct-consumer-business-tech-acquisitions>.

38. Horan C. Nike acquires Virgin Mega [Электронный ресурс] / C. Horan // Fdra.org – footwear distributors and retailers of America. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://fdra.org/latest-news/nike-acquires-virgin-mega>.

39. Hunkar D. The world's top 100 non-financial mnes based on foreign assets 2017 [Электронный ресурс] / D. Hunkar // Topforeignstocks.com. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://topforeignstocks.com/2018/11/19/the-worlds-top-100-non-financial-mnes-based-on-foreign-assets-2017>.

40. Innovation strategy [Электронный ресурс] // Strategyn.com. – Режим доступа до ресурсу: <https://strategyn.com/innovation-strategy>.
41. Just do it with innovation! [Электронный ресурс] // Digital Initiative – Harvard business school. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://digital.hbs.edu/platform-digit/submission/just-do-it-with-innovation/#:~:text=Nike%20uses%20its%20innovation%20focused,and%20efficient%20supply%20chain%20management>.
42. Kasi A. BCG matrix of Nike [Электронный ресурс] / A. Kasi // Bcgmatrixanalysis.com. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://bcgmatrixanalysis.com/bcg-matrix-of-nike>.
43. Kenton W. Vertical integration [Электронный ресурс] / W. Kenton // Investopedia.com. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.investopedia.com/terms/v/verticalintegration.asp>.
44. Market penetration strategy [Электронный ресурс] // Free-management-ebooks.com. – Режим доступа до ресурсу: <http://www.free-management-ebooks.com/faqst/ansoff-02.htm>.
45. Market segmentation, market target and market positioning of Nike company [Электронный ресурс] // Gradesfixer.com. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://gradesfixer.com/free-essay-examples/market-segmentation-market-target-and-market-positioning-of-nike-company>.
46. Methodology for Fortune 500 [Электронный ресурс] // Fortune.com. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://fortune.com/fortune500/2019/methodology>.
47. Mitchell J. What are transnational corporations? [Электронный ресурс] / J. Mitchell // Storymaps.arcgis.com. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://storymaps.arcgis.com/stories/c1b1d3aa64574821aa4c2b20fab8db27>.
48. Mohit O. Analyzing Nike's distribution channels and retail strategy [Электронный ресурс] / O. Mohit // Marketrealist.com. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://articles2.marketrealist.com/2019/10/analyzing-nikes->

distribution-channels-and-retail-strategy.

49. Multinational companies or corporations (MNC) [Електронний ресурс] // Toppr.com. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.toppr.com/guides/business-environment/scales-of-business/multinational-corporations-mnc>.

50. Multinational corporation (MNC) [Електронний ресурс] // Corporatefinanceinsitute.com. – Режим доступу до ресурсу: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/multinational-corporation>.

51. Multinational corporation [Електронний ресурс] // Britannica.com. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.britannica.com/topic/multinational-corporation>.

52. Murray J. What is a subsidiary company? Definition and examples of subsidiary companies [Електронний ресурс] / J. Murray // Thebalancesmb.com. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.thebalancesmb.com/what-is-a-subsidary-company-4098839>.

53. Nike acquires data analytics leader Zodiac [Електронний ресурс] // Nike.com – офіційний сайт компанії «Nike, Inc.». – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://news.nike.com/news/nike-data-analytics-zodiac>.

54. Nike acquires data science and demand sensing expert Celect [Електронний ресурс] // Nike.com – офіційний сайт компанії «Nike, Inc.». – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://news.nike.com/news/nike-celect-acquisition>.

55. Nike acquires Invertex [Електронний ресурс] // Nike.com – офіційний сайт компанії «Nike, Inc.». – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://news.nike.com/news/nike-invertex-digital-technology>.

56. Nike adapt [Електронний ресурс] // Nike.com – офіційний сайт компанії «Nike, Inc.». – Режим доступу до ресурсу: <https://www.nike.com/adapt>.

57. Nike company overview [Електронний ресурс] // Craft.co. – 2019. –

Режим доступу до ресурсу: <https://www.craft.co/nike>.

58. Nike flyease [Електронний ресурс] // Nike.com – офіційний сайт компанії «Nike, Inc.». – Режим доступу до ресурсу: <https://www.nike.com/flyease>.

59. Nike in China: embracing digital transformation [Електронний ресурс] // Daxueconsulting.com – market research China. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://daxueconsulting.com/nike-in-china>.

60. Nike joyride [Електронний ресурс] // Nike.com – офіційний сайт компанії «Nike, Inc.». – Режим доступу до ресурсу: <https://www.nike.com/joyride>.

61. Nike marketing mix (4Ps) strategy [Електронний ресурс] // Mbaskool.com. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.mbaskool.com/marketing-mix/products/16893-nike.html>.

62. Nike patents CryptoKicks blockchain shoes [Електронний ресурс] // Pymnts.com. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.pymnts.com/innovation/2019/nike-patents-cryptokicks-blockchain-shoes>.

63. Nike PESTLE analysis [Електронний ресурс] // Swotandpestle.com. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.swotandpestle.com/nike>.

64. Nike sets bold vision and targets [Електронний ресурс] // Sustainability-academy.org. – 2017. – Режим доступу до ресурсу: <https://sustainability-academy.org/nike-sustainable-innovation>.

65. Nike snkrs [Електронний ресурс] // Nike.com – офіційний сайт компанії «Nike, Inc.». – Режим доступу до ресурсу: <https://www.nike.com/snkrs-app>.

66. Nike ten year financial history [Електронний ресурс] // S1.q4cdn.com. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: https://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2019/NIKE-Inc-Ten-Year-Financial-History-FY19.pdf.

67. Nike возглавили рейтинг самых дорогих брендов одежды

[Электронный ресурс] // Buro247.ua. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.buro247.ua/fashion/nike-leads-apparel-50-2020-rating.html>.

68. Nike, Inc. annual report on form-10k [Электронный ресурс] // S1.q4cdn.com. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: https://s1.q4cdn.com/806093406/files/doc_financials/2019/annual/nike-2019-form-10K.pdf.

69. Oberoi M. Nike's target markets: everything you need to know [Электронный ресурс] / M. Oberoi // Marketrealist.com. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://marketrealist.com/2019/10/nikes-target-markets-everything-you-need-to-know>.

70. Panagiotopoulou V. Segmentation, targeting and positioning strategy of Nike & bying decision analysis [Электронный ресурс] / V. Panagiotopoulou // Academia.edu. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: https://www.academia.edu/37156778/segmentation_targeting_and_positioning_strategy_of_nike_and_bying_decision_analysis.

71. Pilcher R. What is market development strategy? [Электронный ресурс] / R. Pilcher // Lightercapital.com. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.lightercapital.com/blog/what-is-market-development-strategy-definition-examples>.

72. Pratap A. Nike sources of competitive advantage [Электронный ресурс] / A. Pratap // Notesmatic.com. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://notesmatic.com/2018/12/nike-sources-of-competitive-advantage>.

73. Quain S. Examples of vertically integrated companies [Электронный ресурс] / S. Quain // Smallbusiness.chron.com. – 2018. – Режим доступа до ресурсу: <https://smallbusiness.chron.com/examples-vertically-integrated-companies-12868.html>

74. R&D spending has dramatically surpassed advertising spending [Электронный ресурс] / V. Govindarajan, S. Rajgopal, A. Srivastava, Y. Wang // Hbr.org – Harvard business review. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://hbr.org/2019/05/rd-spending-has-dramatically-surpassed-advertising->

spending.

75. Salpini C. Store concept of the year: Nike live [Електронний ресурс] / C. Salpini // Retaildive.com – retail news and trends. – 2018. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.retaildive.com/news/store-concept-of-the-year-nike-live/541703>.

76. SWOT analysis of Nike [Електронний ресурс] // Bstrategyhub.com – business strategy hub. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://bstrategyhub.com/swot-analysis-of-nike-nike-swot-analysis>.

77. SWOT analysis of Nike [Електронний ресурс] // Businessteacher.org. – 2020. – Режим доступу до ресурсу: <https://businessteacher.org/swot/nike-swot.php>.

78. Tarver E. Examples of horizontal integration [Електронний ресурс] / E. Tarver. // Investopedia.com. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/ask/answers/051315/what-are-some-examples-horizontal-integration.asp>.

79. Tarver E. Horizontal vs. vertical integration: what's the difference? [Електронний ресурс] / E. Tarver // Investopedia.com. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://www.investopedia.com/ask/answers/051315/what-difference-between-horizontal-integration-and-vertical-integration.asp#:~:text=In%20a%20horizontal%20integration%2C%20a,within%20the%20same%20production%20vertical>.

80. The 2018 global innovation 1000 study [Електронний ресурс] // Strategyand.pwc.com. – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://strategyand.pwc.com/gx/en/insights/innovation1000.html#VisualTaps1>.

81. The defining innovations and products of 2019 [Електронний ресурс] // Nike.com – офіційний сайт компанії «Nike, Inc.». – 2019. – Режим доступу до ресурсу: <https://news.nike.com/news/nike-innovations-of-the-year-2019>.

82. The difference between subsidiary and branch [Електронний ресурс] // Lexington.es/en. – Режим доступу до ресурсу:

<https://www.lexington.es/en/blog/difference-between-branch-subsidiary-company>.

83. The most innovative companies 2020 [Электронный ресурс] / M. Ringel, R. Baeza, F. Grassl, R. Panandiker, J. Harnoss // Bcg.com – Boston consulting group. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: https://image-src.bcg.com/Images/BCG-Most-Innovative-Companies-2020-Jun-2020-R-4_tcm9-251007.pdf

84. The origin, development and organizational structure [Электронный ресурс] // Is.mendelu.cz – Mendel university in Brno. – Режим доступа до ресурсу: https://is.mendelu.cz/eknihovna/opory/zobraz_cast.pl?cast=58376.

85. The PESTLE analysis of Nike, Inc. [Электронный ресурс] // Medium.com. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://medium.com/@eyorekon.kevin/the-pestle-analysis-of-nike-inc-9a42dd364997>.

86. The top 100 best-performing companies in the world, 2019 [Электронный ресурс] // Ceoworld.biz. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://ceoworld.biz/2019/06/28/the-top-100-best-performing-companies-in-the-world-2019>.

87. Thompson K. What are transnational corporations? [Электронный ресурс] / K. Thompson // Revisesociology.com. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://revisesociology.com/2017/03/03/what-are-transnational-corporations>.

88. Top 1000 companies that spend the most on Research & Development [Электронный ресурс] // Ideatovalue.com. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.ideatovalue.com/inno/nickskillicorn/2019/08/top-1000-companies-that-spend-the-most-on-research-development-charts-and-analysis>.

89. Transnational corporations [Электронный ресурс] // Bbc.com. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.bbc.co.uk/bitesize/guides/z3tttfr/revision/5>.

90. Transnationality index [Электронный ресурс] // Glosbe.com. – Режим доступа до ресурсу: <https://glosbe.com/en/en/transnationality%20index>.

91. What is an associate company? [Электронный ресурс] // Corporatefinanceinstitute.com. – Режим доступа до ресурсу: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/knowledge/strategy/associate-company>.

92. What is cost leadership strategy? [Электронный ресурс] // Myaccountingcourse.com. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.myaccountingcourse.com/accounting-dictionary/cost-leadership-strategy>.

93. What is product development strategy? [Электронный ресурс] // Indeed.com. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/product-development-strategy#:~:text=Product%20development%20strategy%20refers%20to,to%20distributing%20products%20to%20customers>.

94. Williams R. Nike buys data analytics startup Celect to boost DTC sales [Электронный ресурс] / R. Williams // Marketingdive.com – digital marketing news. – 2019. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.marketingdive.com/news/nike-buys-data-analytics-startup-celect-to-boost-dtc-sales/560387>.

95. Withers B. Why Nike's express lane should matter to investors [Электронный ресурс] / B. Withers // Fool.com. – 2017. – Режим доступа до ресурсу: <https://www.fool.com/investing/2017/09/22/why-nikes-express-lane-should-matter-to-investors.aspx>.

96. World investment report 2020 [Электронный ресурс] // Unctad.org – united nations conference on trade and development. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: <https://unctad.org/en/pages/PublicationWebflyer.aspx?publicationid=2769>.

97. World investment report 2020. International production beyond the pandemic [Электронный ресурс] // Unctad.org – united nations conference on trade and development. – 2020. – Режим доступа до ресурсу: https://unctad.org/en/PublicationsLibrary/wir2020_en.pdf.

ДОДАТОК А

Консолідований баланс «Nike, Inc.», 2019 р.

NIKE, INC.

CONSOLIDATED BALANCE SHEETS

(Dollars in millions)	May 31,	
	2019	2018
ASSETS		
Current assets:		
Cash and equivalents	\$ 4,466	\$ 4,249
Short-term investments	197	996
Accounts receivable, net	4,272	3,498
Inventories	5,622	5,261
Prepaid expenses and other current assets	1,968	1,130
Total current assets	16,525	15,134
Property, plant and equipment, net	4,744	4,454
Identifiable intangible assets, net	283	285
Goodwill	154	154
Deferred income taxes and other assets	2,011	2,509
TOTAL ASSETS	\$ 23,717	\$ 22,536
LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY		
Current liabilities:		
Current portion of long-term debt	\$ 6	\$ 6
Notes payable	9	336
Accounts payable	2,612	2,279
Accrued liabilities	5,010	3,269
Income taxes payable	229	150
Total current liabilities	7,866	6,040
Long-term debt	3,464	3,468
Deferred income taxes and other liabilities	3,347	3,216
Commitments and contingencies (Note 18)		
Redeemable preferred stock	—	—
Shareholders' equity:		
Common stock at stated value:		
Class A convertible — 315 and 329 shares outstanding	—	—
Class B — 1,253 and 1,272 shares outstanding	3	3
Capital in excess of stated value	7,163	6,384
Accumulated other comprehensive income (loss)	231	(92)
Retained earnings	1,643	3,517
Total shareholders' equity	9,040	9,812
TOTAL LIABILITIES AND SHAREHOLDERS' EQUITY	\$ 23,717	\$ 22,536

Джерело: [68].

ДОДАТОК Б

Консолідований звіт про прибутки і збитки «Nike, Inc.», 2019 р.

NIKE, INC.

CONSOLIDATED STATEMENTS OF INCOME

(Dollars in millions)	May 31,		
	2019	2018	2017
Revenues	\$ 39,117	\$ 36,397	\$ 34,350
Cost of sales	21,643	20,441	19,038
Gross profit	17,474	15,956	15,312
Demand creation expense	3,753	3,577	3,341
Operating overhead expense	8,949	7,934	7,222
Total selling and administrative expense	12,702	11,511	10,563
Interest expense (income), net	49	54	59
Other (income) expense, net	(78)	66	(196)
Income before income taxes	4,801	4,325	4,886
Income tax expense	772	2,392	646
NET INCOME	\$ 4,029	\$ 1,933	\$ 4,240
Earnings per common share:			
Basic	\$ 2.55	\$ 1.19	\$ 2.56
Diluted	\$ 2.49	\$ 1.17	\$ 2.51
Weighted average common shares outstanding:			
Basic	1,579.7	1,623.8	1,657.8
Diluted	1,618.4	1,659.1	1,692.0

Джерело: [68].

ДОДАТОК В

Консолідований звіт про рух грошових коштів «Nike, Inc.», 2019 р.

NIKE, INC.

CONSOLIDATED STATEMENTS OF CASH FLOWS

(Dollars in millions)	May 31,		
	2019	2018	2017
Cash provided by operations:			
Net income	\$ 4,029	\$ 1,933	\$ 4,240
Adjustments to reconcile net income to net cash provided by operations:			
Depreciation	705	747	706
Deferred income taxes	34	647	(273)
Stock-based compensation	325	218	215
Amortization and other	15	27	10
Net foreign currency adjustments	233	(99)	(117)
Changes in certain working capital components and other assets and liabilities:			
(Increase) decrease in accounts receivable	(270)	187	(426)
(Increase) decrease in inventories	(490)	(255)	(231)
(Increase) decrease in prepaid expenses and other current and non-current assets	(203)	35	(120)
Increase (decrease) in accounts payable, accrued liabilities and other current and non-current liabilities	1,525	1,515	(158)
Cash provided by operations	5,903	4,955	3,846
Cash provided (used) by investing activities:			
Purchases of short-term investments	(2,937)	(4,783)	(5,928)
Maturities of short-term investments	1,715	3,613	3,623
Sales of short-term investments	2,072	2,496	2,423
Additions to property, plant and equipment	(1,119)	(1,028)	(1,105)
Disposals of property, plant and equipment	5	3	13
Other investing activities	—	(25)	(34)
Cash provided (used) by investing activities	(264)	276	(1,008)
Cash used by financing activities:			
Net proceeds from long-term debt issuance	—	—	1,482
Long-term debt payments, including current portion	(6)	(6)	(44)
Increase (decrease) in notes payable	(325)	13	327
Payments on capital lease and other financing obligations	(27)	(23)	(17)
Proceeds from exercise of stock options and other stock issuances	700	733	489
Repurchase of common stock	(4,286)	(4,254)	(3,223)
Dividends — common and preferred	(1,332)	(1,243)	(1,133)
Tax payments for net share settlement of equity awards	(17)	(55)	(29)
Cash used by financing activities	(5,293)	(4,835)	(2,148)
Effect of exchange rate changes on cash and equivalents	(129)	45	(20)
Net increase (decrease) in cash and equivalents	217	441	670
Cash and equivalents, beginning of year	4,249	3,808	3,138
CASH AND EQUIVALENTS, END OF YEAR	\$ 4,466	\$ 4,249	\$ 3,808
Supplemental disclosure of cash flow information:			
Cash paid during the year for:			
Interest, net of capitalized interest	\$ 153	\$ 125	\$ 98
Income taxes	757	529	703
Non-cash additions to property, plant and equipment	160	294	266
Dividends declared and not paid	347	320	300

Джерело: [68].